

## **Henkilöstön ja johdon käsityksiä osallistavan esimiestyön merkityksestä asiakaskokemukseen**

Elina Korkka

<b>Tekijä</b> Elina Korkka	
<b>Koulutusohjelma</b> Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, yamk	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Henkilöstön ja johdon käsityksiä osallistavan esimiestyön merkityksestä asiakaskokemukseen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 41 + 4
<p>Johtajuuden painopiste on muuttunut ja nykypäivänä keskitytään asijahtamisen sijasta enemmän henkilöstöjohtamiseen. Monet yritykset haluavat henkilöstönsä osallistuvan päätöksentekoon ja tuntevan sitä kautta arvostusta ja luottamusta. Tällä tavoin uskotaan henkilökunnan olevan motivoituneempia ja tuottavan parempia asiakaspalvelukokemuksia.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on tutkia henkilöstön ja johdon käsityksiä osallistavan esimiestyön vaikutuksista asiakaskokemukseen. Tavoitteena on löytää yrityksen sisältä hyviä todeutuja toimintatapoja, joilla voidaan kehittää johtamista ja sitä kautta henkilökunnan motivaatiota ja lopuksi asiakaspalvelua. Tutkimus käsittelee asiakaskokemuksen johtamista ja osallistavan esimiestyön vaikutusta asiakaspalvelukokemukseen. Kohdeyrityksenä on Scandic Hotels Oy:n kolme hotellia Suomessa: Scandic A, Scandic B ja Scandic C.</p> <p>Opinnäytetyöni tietoperusta käsittelee transformationaalista johtamista, asiakaskokemusta, osallistavaa esimiestyötä sekä coachingia. Johtaminen elää suuressa murroksessa ja johtamisen kautta halutaan vaikuttaa asiakaspalvelukokemuksiin. Yritykset kilpailevat johtamisella ja työhyvinvoinnilla. Työssäni tutkin näiden välisiä yhteyksiä hyödyntämällä valmiita aineistoja, jotka ovat Scandicin työtyytyväisyyskysely (Voice) ja asiakastytyväisyyskysely (SGS). Valitsin tutkimukseen mukaan hotellit joiden arvosanat molemmissa tutkimuksissa oli yrityksen parhaimmista, koska halusin löytää käytännön toiminnasta hyviä toimintatapoja ja syitä hyville tuloksille. Tein haastatteluja ja kyselyitä henkilöstölle ja johdolle ja etsin syitä hyville asiakaspalvelukokemuksille.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on tehty vuosina 2016-2017. Tutkimustulokset ovat vuosilta 2013-2015. Tutkimukseni tavoitteena oli löytää johtamisesta syitä hyville asiakaspalvelukokemuksille ja vertailla henkilöstön ja johdon näkemyksiä asiasta. Tulosten valossa voidaan todeta, että osallistavan ja coachaavan esimiestyön avulla voidaan parantaa työhyvinvointia, joka taas parantaa motivaatiota ja sitä myöten asiakaspalvelua. Hyvät asiakaspalvelukokemukset lisäävät asiakasuskollisuutta ja sitä kautta suositteluvuus ja liikevaihto kasvaa. Tässä tutkimuksessa tulokset jäivät melko suppeiksi pienehkön otannan takia. Tuloksista löytyi kuitenkin mielenkiintoisia yksityiskohtia ja kehityskohteita.</p> <p>Kehityskohteiksi tutkimustulosten mukaan nousi hotellien sisäinen vuorovaikutus, tiedon kulku ja palautteen anto. Näiden kehittämisellä voitaisiin parantaa henkilökunnan motivaatiota ja sitoutumista, joka taas osaltaan parantaisi asiakaspalvelukokemuksia. Liikevaihdon kasvu on kiinni henkilökunnan palvelualltiudesta, jota taas voidaan parantaa edellä mainituilla asioilla, joihin taas esimies voi helpoimmin vaikuttaa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Johtaminen, osallistava esimiestyö, asiakaskokemus, asiakastytyväisyys, työtytyväisyys	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Yrityksen esittely ja nykytilanteen kuvaus .....	2
2.1	Scandic Suomi .....	2
2.2	Lähtötilanne .....	2
2.3	Scandicin johtamistyyli .....	3
2.4	Tutkimukseen valitut hotellit .....	6
3	Valmentava johtajuus asiakaskokemuksen johtamisessa .....	8
3.1	Transformationalinen johtajuus .....	9
3.2	Osallistavan johtamisen määritelmä ja historiaa .....	10
3.2.1	Osallistavan johtamisen edellytykset ja vaikutukset .....	11
3.3	Valmentava johtaminen .....	11
3.3.1	Valmentavan johtajuuden roolit .....	13
3.4	Coaching .....	13
3.4.1	GROW-malli .....	14
3.5	Asiakaskokemus .....	15
3.6	Asiakaskokemuksen johtaminen .....	16
3.7	Vuorovaikutus ja palautteen anto .....	18
4	Kehittämistyön menetelmät .....	20
4.1	Haastattelu .....	20
4.2	Kysely .....	21
4.3	Valmiit aineistot .....	22
4.3.1	Scandic Guest Satisfaction .....	22
4.3.2	Voice .....	24
5	Tulosten esittely .....	25
5.1	Hotelli A .....	25
5.1.1	Henkilökunnan näkemys .....	26
5.1.2	Johdon näkemys .....	27
5.2	Hotelli B .....	28
5.2.1	Henkilökunnan näkemys .....	28
5.2.2	Johdon näkemys .....	29
5.3	Hotelli C .....	30
5.3.1	Henkilökunnan näkemys .....	30
5.3.2	Johdon näkemys .....	31
5.4	Yhteenveto .....	31
6	Tärkeimmät tulokset ja pohdintaa .....	33
6.1	Tärkeimmät tulokset ja kehitysehdotukset .....	33

6.2	Arviointi.....	35
6.3	Oma oppiminen.....	36
6.4	Johtopäätökset.....	37
	Lähteet .....	39
	Liitteet.....	42
	Liite 1.....	42
	Liite 2.....	43
	Liite 3.....	44
	Liite 4.....	45

# 1 Johdanto

Johtaminen muuttuu ja saa uusia käsitteitä jatkuvasti. Vanhahtava autoritäärinen malli on koettu enää harvoissa paikoissa toimivaksi ja sen tilalle ja osittain rinnalle on syntynyt paljon uusia käsitteitä ja menetelmiä, kuten osallistava johtaminen, valmentaminen ja coaching. Uusien menetelmien avulla voidaan saavuttaa parempaa tulosta yritykselle niin asiakaspalvelussa, työtyytyväisyydessä kuin taloudessakin.

Palvelualalla puhutaan entistä enemmän asiakaspalvelun merkityksestä ja palvelusuunnittelusta. On myös merkkejä siitä, että hyvä johtaminen luo parempia asiakaspalvelukokemuksia. Palvelualan yritykset kilpailevat yhä enemmän palvelun laadulla, mutta myös johtamistaidoilla. Majoitus- ja ravitsemisalalla työpaikkoja on paljon tarjolla. Hyviä tekijöitä saadakseen työnantajan täytyy olla kilpailukykyinen edelläkävijä johtamisessa sekä palvelussa. Työssäni tarkastelen myös asiakkuuslähtöistä johtamista.

Scandic Suomen yksi Business Plan kirjattu tavoite vuodelle 2016 on Empowering leadership (osallistava johtaminen). Sen merkitystä on korostettu ja yrityksen esimiehiä koulutettu siihen. Scandicilla uskotaan vahvasti, että hyvä osallistava johtaminen luo parempia tuloksia kaikilla osa-alueilla ja sillä tapaa on mahdollista pysyä kiristyvässä kilpailussa mukana. Hyvällä johtamisella voidaan saavuttaa parempia tuloksia ja tutkimuksen tarkoituksena on löytää yhteyksiä osallistavan johtamisen vaikutuksista koettuun asiakaspalveluun.

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia henkilöstön ja johdon käsityksiä osallistavan esimiestyön vaikutuksista asiakaskokemukseen. Tavoitteena on löytää yrityksen sisältä hyväksi todettuja toimintatapoja, joilla voidaan kehittää johtamista ja sitä kautta henkilökunnan motivaatiota ja lopuksi asiakaspalvelua. Aloitin työni tutkimalla vuoden 2015 työtyytyväisyyskyselyn (Voice) tuloksia ja vertasin niitä saman vuoden asiakastyytyväisyyskyselyn (SGS) tuloksiin. Tutkin tulosten valossa kolmea hotellia ja etsin Voicesta syitä hyvälle SGS-tuloksille.

Tutkimuskysymykset:

- 1) Minkälainen merkitys hyvällä osallistavalla esimiestyöllä on asiakaspalvelulle?
- 2) Mitä johtamisen keinoja tulisi käyttää, jotta henkilökunta olisi motivoitunutta ja viihtyivät työssään?
- 3) Mitä toimenpiteitä täytyy tehdä, jotta työtyytyväisyys ja asiakastyytyväisyys saataisiin yrityksessä tasalaatuisemmaksi?

## **2 Yrityksen esittely ja nykytilanteen kuvaus**

Scandic Hotels Oy on pohjoismaiden suurin hotelliketju. Sillä on hotellitoimintaa seitsemässä eri maassa: Suomi, Ruotsi, Norja, Tanska, Puola, Belgia ja Saksa. Hotelleita on yhteensä 230 ja hotellihuoneita noin 44 000 (2015). Työntekijöitä Scandicilla on noin 9500. Scandic sai alkunsa 1960-luvulla Ruotsissa ja on kasvanut siitä asti voimakkaasti. Vuonna 2014 Scandic osti Rica Hotels –hotelliketjun, jolla oli yli 70 hotellia Ruotsissa ja Norjassa. Scandicin pääkonttori sijaitsee Tukholmassa ja yritys on noteerattu Tukholman pörssissä tammikuussa 2016. Scandicin kanta-asiakas ohjelma Scandic Friends on pohjoismaiden suurin 1,9 miljoonalla jäsenellä. Vuonna 2016 Scandicin liikevaihto oli noin 13,1 miljardia ruotsin kruunua. (Scandic 2017.)

### **2.1 Scandic Suomi**

Suomen markkinoille Scandic tuli 1990-luvun alussa, kun lahtelainen hotelli Salpaus siirtyi Scandicin omistukseen. Tästä hotellista Scandic myöhemmin luopui. Vuonna 1998 Scandic osti Alkon tytäryhtiön Arctian hotellit ja ravintolat ja siitä alkoi Scandicin kasvu Suomessa. Vuonna 2010 Scandic osti Next Hotels Finland -ketjulta Paasitorni-hotellin Helsingistä, Hotel Rivolin Järvenpäästä, Hotel Linnean Riihimäeltä sekä hankki uudelleen omistukseensa 1990-luvun alussa rakennuttamansa Hotelli Salpauksen Lahdesta. Scandic Suomi on kasvanut merkittävästi 2000-luvulla ja on tällä hetkellä suomen kolmanneksi suurin hotelliketju Sokos hotellin ja Cumuluksen jälkeen. (Scandic 2017.)

Vuonna 2016 Scandicilla oli Suomessa 25 hotellia 18 eri paikkakunnalla - viisi hotellia Helsingissä, kolme Tampereella, kaksi Turussa sekä yksi hotelli Espoossa, Forssassa, Järvenpäässä, Jyväskylässä, Kajaanissa, Kuopiossa, Lahdessa, Lappeenrannassa, Oulussa, Porissa, Riihimäellä, Rovaniemellä, Varkaudessa, Vaasassa ja Heinolan Vierumäellä. Työntekijöitä Suomessa on noin 830 ja esimiehiä siitä noin 200. Vuonna 2017 Scandic Suomi sijoittui ensimmäiseksi Great Place to Work kilpailun isojen yritysten sarjassa. Great place to work on organisaatio jonka toiminnan perustana on kunnioitus niitä työpaikkoja kohtaan, joita työntekijät pitävät hyvinä työpaikkoina. Organisaation asiantuntijat valitsevat hyviä työpaikkoja listoilleen työntekijäkyselyn ja johtamiskyselyn avulla. (Great place to Work 2017.)

### **2.2 Lähtötilanne**

Scandicin visio on olla maailmanluokan pohjoismainen hotelliyritys (Be a world-class Nordic hotel company). Missiona on luoda hienoja hotellikokemuksia monille ihmisille (To create great hotel experiences for the many people). Visio ja missio ohjaavat yrityksen

toimintaa kaikilla osa-alueilla ja kaikessa tekemisessä korostuu niiden tärkeys ja niihin pyrkiminen tavoitteellisesti. (Scandic 2017.)

Tutkimustyöni tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön ja johdon käsityksiä osallistavan esimiestyön merkityksestä asiakaskokemukseen. Scandic haluaa kehittää työtyytyväisyyttä ja asiakastytyväisyyttä ja löytää hyviä toimintatapoja sen parantamiseksi. Hotellien välillä on suuria eroja niin asiakaskokemuksissa kuin työtyytyväisyydessäkin. Yrityksen tahtotilana on saada heikommatkin yksiköt nostettua paremmalla tasolle ja samalla luoda tasalaatuisuutta hotellien välillä. Vuonna 2015 parhaan Voice-tuloksen teki Scandic Patria Lappeenrannassa Voice indexillä 953 (max 1000) ja parhaan SGS service luvun teki Scandic Kuopio luvulla 89 (max 100). yrityksen huonoin Voice indeksi jäi tasolle 704 ja SGS service tasolle 69. Keskiarvo koko Scandic Suomen Voice indeksistä vuonna 2015 oli 821 ja SGS servicestä 82.

Tiedossa on, että hotellit jotka saavat hyviä tuloksia asiakastytyväisyyskyselyn palveluosiossa ovat usein myös menestyviä työtyytyväisyyden kannalta (Mattila 2017). SGS ja Voice tuloksia tutkimalla ja analysoimalla olen valinnut kolme hotellia joiden toimintaan perehdyn syvemmin: Scandic A, Scandic B ja Scandic C. Näiden kolmen hotellin tulokset molempien tutkimusten valossa on kiitettävällä tasolla ja mm. Scandic A on onnistunut nostamaan SGS service lukuaan vuonna 2012-2015 jopa 25%.

### **2.3 Scandicin johtamistyyli**

Scandicin johtamistyyliä voi kuvailla osallistavaksi ja sitä kehitetään jatkuvasti. Esimiehiä koulutetaan erilaisten kurssien avulla ja etenemismahdollisuudet ovat hyvät. Koulutuksiin pääseminen ja työuralla eteneminen vaatii tietysti työntekijältä omaa panostusta ja motivaatiota. Aiemmin Scandicilla on vielä puhuttu delegoimisesta ja ohjaamisesta, mutta niistä on tietoisesti luovuttu ja nykyään keskitytään enemmän osallistavaan johtamiseen sekä vastuuttamiseen. (Mattila, R. 11.7.2016.)

Aikaisemmin Scandicin johtamistyyliässä fokus on ollut selvästi asiajohtamisessa ja siinä on keskitytty standardien ja konseptien täyttämiseen. Säännöt ja johtaminen ovat olleet autoritääristä, kun taas tänä päivänä fokuksessa on henkilöstöjohtaminen. Scandicin johtamistyyliä on lähdetty tietoisesti muuttamaan ja vuoden 2015 loppupuolella alkaneen muutoksen tavoitteena on rakentaa hotelli ja työilmapiiri missä henkilöstö kokee, että heitä arvostetaan, heihin luotetaan ja heistä välitetään. Tavoitteena on, että työntekijät kantavat vastuuta työtehtävistään ja asiakkaistaan, jolloin tulisi päästä asiakaslähtöiseen, luovaan, välittävään ja rohkeaan asiakaspalveluun, joka selvästi erottaa Scandicin kilpailijoista.

Muutos tämän kaltaiseen johtamiseen lähtee johtoryhmästä ja jokaisesta esimiehestä itsestään ja oman johtamisen tiedostamisesta. Painopiste on uudenaikaisessa henkilöstöjohtamisessa, vuorovaikutuksessa tiimiläisten kanssa ja halussa kehittää henkilöstöä. Esimiehen rooli on rakentaa arvostusta ja luottamusta organisaatioon, mutta samalla johtaa itseään. Rekrytoinneissa pyritään painottamaan asennetta enemmän kuin kompetenssia. Neuvovasta johtamisesta siirrytään couchaamiseen ja oivaltavaan vuorovaikutukseen. (Skjäl, C. 16.2.2017.)

Scandic on luonut oman mallin odotetuista tuloksista mihin osallistava esimiestyö voi parhaimmillaan johtaa. Malli on tehty Harvardin yliopiston mallia (Service profit chain) mukailen. Mallin mukaan osallistava johtaminen luo työntekijöille parempaa motivaatiota mikä taas tuo esiin ihmisten eri kykyjä. Tämä johtaa laadukkaaseen asiakaspalveluun, josta parhaimmillaan seuraa hieno asiakaspalvelukokemus tai jopa elämys. Tästä taas seuraa asiakasuskollisuutta ja suositteleva, joka tuo yritykselle mahdollisesti uusia asiakkaita ja lisää kassavirtaa. (Mattila, R. 11.7.2016.)



Kuvio 1. Odotetut tulokset, kun työskennellään Scandicin ”Inspiring Nordic” –mallin mukaan

Scandicilla johdetaan myös arvojen kautta. Arvojen merkitystä ja hyötyä korostetaan koko henkilöstölle ja ne ovat hyvä apuväline päivittäisessä johtamisessa. Koko henkilöstöltä



odotetaan arvojen mukaista toimintaa, jonka tulee kohdistua asiakkaisiin, työkavereihin, esimiehiin, alaisiin sekä omaan itseensä.

”Useissa organisaatioissa arvot ovat julkistettu, mutta niitä ei ole käsitelty kunnolla jolloin niiden vaikutus voi olla kyseenalainen. Arvojen esittely henkilöstölle saa aikaan ymmärryksen mitä yrityksen arvoilla yleisesti tarkoitetaan ja mikä niiden merkitys on työyhteisössä” (Kontiainen & Skyttä 2010, 221.)

Scandicin uudet arvot julkaistiin loppu vuodesta 2015 ja ne ovat käytössä kaikissa Scandic maissa. Vuoden 2016 aikana henkilökuntaa on koulutettu uusien arvojen sisältöön ja tarkoitukseen. Hyvä johtaminen ja yhteishengen luominen on jokaisen scandiclaisen vastuulla. Jokaisella on oikeus hyvään johtamiseen ja työhyvinvointiin. Johtaminen ja yhteishenki vaikuttavat mm. henkilöstön sitoutumiseen, motivaatioon, asiakaspalvelun laatuun sekä tuloksellisuuteen. Johtamista ohjaavat Scandicissa määritellyt työyhteisön toimintaa ohjaavat arvot – Be Caring, Be You, Be a Pro ja Be Bold. (Scandic 2017.)



Kuvio 2. Scandicin arvot

*Be Caring: We are warm and welcoming, meeting everyone with open arms and open minds, and we care for the people, planet and society around us.* Be Caring-arvolla tarkoitetaan laaja-alaista välittämistä muista ihmisistä, ympäristöstä ja yhteiskunnasta.

*Be You: We are ourselves celebrating each others' unique potential and appreciating the advantage of our differences - just as we see and treat each guest as a unique individual.* Be You-arvolla halutaan tuoda esille, että jokainen saa olla oma itsensä ja palvella asiakkaita omana itsenään kuitenkin yrityksen konsepteja ja sääntöjä unohtamatta.

*Be a Pro: We are reliable and deliver high, consistent quality in everything we do. But we also go above and beyond what's expected, knowing that the key to success is about attention to every little detail and a constant obsession with going from good to great.* Be a Pro-arvolla tarkoitetaan ammattitaitoista toimintaa kaikilla osa-alueilla, mutta sen lisäksi halutaan olla vielä enemmän, jotta hyvä saadaan muutettua loistavaksi.

*Be Bold: We dare to do things differently, to go outside of our comfort zone and to spend more time looking forward than back - always aspiring to be an inspiration to our guests, to each other, to owners and to society at large.* Be Bold-arvolla halutaan osoittaa, että rohkeus on toivottavaa ja omalta mukavuusalueelta poistuminen. Pyritään aina olemaan inspiraationa vieraille, toisillemme sekä omistajille. (Scandic 2017.)

## **2.4 Tutkimukseen valitut hotellit**

Tutkimukseeni valittiin mukaan kolme hotelliä, jotka ovat Scandic A, Scandic B ja Scandic C. Näillä kolmella hotellilla oli Scandic Suomen tasolla parhaat Voice ja SGS-tulokset ja sen takia valitsin ne tutkimuskohteiksi työhöni. Aloitin työni tutkimalla näiden hotellien SGS- ja Voice-tuloksia vuosilta 2013-2015 ja tulosten perusteella nämä kolme hotelliä olivat onnistuneet saamaan työtyytyväisyyden sekä asiakaspalvelun kiitettävälle tasolle. Seuraavaksi haastattelin kyseisten hotellien hotellinjohtajia ja selvitin miten näissä hotelleissa on toimittu hyvien tulosten saavuttamiseksi. Tein vielä hotellien henkilöstölle sähköpostikyselyt, jotta sain tutkimukseeni mukaan myös henkilöstön käsityksiä. Kaikki kolme hotelliä ovat pienehköjä maakunta hotelleja, jotka ovat olleet toiminnassa 90-luvulta alkaen. Kaikkiin on tehty osittaista remonttia, mutta fyysiset puitteet näissä hotelleissa eivät ole uudet ja modernit.

Scandic A on 138 huoneen hotelli lähellä kaupungin rautatieasemaa. Hotellissa on 16 työntekijää ja johtoryhmä koostuu hotellinjohtajasta, ravintolatoimenpäälliköstä, vastaanotopäälliköstä ja myyntisihteeristä. Hotelli on rakennettu 90-luvun alussa ja on osaltaan jo vanhahko. Hotellihuoneet on remontoitu vuonna 2011, mutta ravintola-, kokous- ja aulatilat ovat alkuperäisessä kunnossa. Hotelli tunnetaan hyvin urheilu- ja messu piireissä ja

sen asiakaskunta onkin suurimmalta osin urheilu- ja messuasiakkaita, johtuen myös kaupungissa järjestettävistä tapahtumista. (Hotellinjohtaja, A. 11.6.2016.)

Scandic B on 137 huoneen hotelli lähellä kaupungin keskustaa. Hotellissa on 25 työntekijää ja johtoryhmä koostuu hotellinjohtajasta, vastaanottopäälliköstä, ravintolatoimenpäälliköstä, myyntisihteeristä sekä keittiöpäälliköstä. Hotelli on rakennettu 90-luvun alussa, mutta sen huoneet ja yleiset tilat on remontoitu vuosina 2014-2015. Suurin osa hotellin asiakkaista ovat liikematkustajia ja lomasesonkeina vapaa-ajan matkailijoita. (Hotellinjohtaja, B 10.5.2016.)

Scandic C on 120 huoneen hotelli kaupungin keskustassa. Hotellissa on 15 työntekijää ja sen johtoryhmä koostuu hotellinjohtajasta, vastaanottopäälliköstä ja ravintolatoimenpäälliköstä. Scandic C on klusterihotelli yhdessä kahden muun Scandic hotellin kanssa. Näitä hotelleita johtaa yksi johtaja ja usein kaikkien kolmen hotellin esimiehet kokoontuvat yhteiseen johtoryhmän kokoukseen. Hotelli on avattu vuonna 1991 ja vuonna 2000 sen liiketoiminta siirtyi Scandicin omistukseen. 2000-luvulla hotellin yleiset tilat, huoneet ja keitto on remontoitu. Scandic C:n suurin asiakasryhmä on liikematkustajat, joista suurin osa on ulkomaalaisia. (Hotellinjohtaja, C. 10.7.2016.)

### 3 Valmentava johtajuus asiakaskokemuksen johtamisessa

”Hyvä johtaminen kykenee luomaan organisaatioon innostuksen ilmapiirin, jossa kaikkien organisaation jäsenten parhaat puolet pääsevät esille ja jossa kaikki pyrkivät toisiaan tukien yhteisiin päämääriin” (Juuti 2005, 11).

”Hyvä johtaminen on asioiden ja ihmisten samanaikaista johtamista” (Hellbom 2016, 3).

Tämä luku koostuu tämän opinnäytetyön teoriasta, jonka kattokäsitteeksi valitsin transformationaalisen johtajuuden. Transformationaalinen johtajuus, osallistava esimiestyö, coaching ja asiakaskokemuksen johtaminen liittyvät kaikki nykyajan työelämään. Ne linkittyvät toisiinsa, kun puhutaan työhyvinvoinnista, johtajuusteorioista ja asiakaspalvelusta ja yrityksen menestystekijöistä. Esittelen luvussa osallistavaa ja valmentavaa johtamista, asiakaskokemuksen johtamista ja sitä miten näiden tekijöiden avulla voidaan päästä positiivisiin asiakaskokemuksiin.

Esimiestyötä hallitsee asiantuntijuus ja sen kehittäminen. Esimiestyön yksi painopiste on johtajuus, johon päästään asiantuntijuuden kautta. Mitä enemmän organisaatioissa keskittyy johtamiseen sitä parempia tuloksia saadaan aikaan. Valmentava johtajuus on noussut keskeiseksi johtamisen valtavirraksi. Ylipäättään johtamisella pyritään vaikuttamaan myös työn voimavaroihin, jotka ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Transformationaalisen johtamistyylin on havaittu edistävän työn merkityksellisyyden kokemista, itsensä kehittämistä työssä sekä mahdollisuutta vaikuttaa työhön. Näiden tekijöiden taas katsotaan lisäävän työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kautta taas voidaan päästä parempiin asiakastytyväisyytuloksiin eli parempaan asiakaskokemukseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 17-18.)

Valmentamisella tarkoitetaan toisen ihmisen auttamista saavuttamaan tavoitteensa hänen omia voimavarojaan käyttäen. Tietoisuus käsitteenä liittyy läheisesti valmentamiseen. Englantilaisen valmentajan John Whitmoren mukaan tietoisuus yhdessä vastuun kanssa muodostavat valmentamisen keskeisen käsiteparin. Johtaminen on vaikuttamista ja asioihin joista olemme tietoisia on mahdollisuus vaikuttaa. Valmentaminen prosessina on tietoisuuden edistämistä ja valmentajan tulee tehdä töitä sekä oman tietoisuutensa sekä valmennettavan tietoisuuden kanssa. Valmentaminen ja mentorointi sekoitetaan usein toisiinsa. Näiden kahden ero on siinä, että mentori mielletään usein asia-alueen asiantuntijaksi, kun valmentaja on keskittynyt enemmän menetelmänäkökulmaan eikä välttämättä

ole asia-alueen asiantuntija. Valmentamiseen liittyy myös läheisesti valmentajan vahva läsnäolo. Valmentajan ja mentorin roolit voivat täydentää toisiaan. (Hellbom 2016, 3-5.)

Asiakkuuslähtöinen johtaminen on yksi johtamismalli, joka tarkastelee organisaation johtamista asiakasnäkökulmasta. Tämä näkökulma pitää sisällään myös kilpailutilanteen näkökulman, sidosresurssinäkökulman, yrittäjyyšnäkökulman ja asiakasnäkökulman. Näistä tietysti asiakasnäkökulma on tärkein, koska lopulta kaikki organisaation resurssit tulevat asiakkailta. Asiakkuuden tulee olla se mihin resurssit ensisijaisesti kohdistetaan. (Lehtinen 2002, 8-9.)

### **3.1 Transformationaalinen johtajuus**

Transformationaalinen johtajuus on yksi niin sanotuista moderneista johtajuusteorioista. Sen katsotaan sopivan hyvin nykyajan työelämään, jossa organisaatiokulttuurit ovat jatkuvassa muutoksessa. Teorian lähtökohtana on saada työntekijät motivoitumaan ja voimaan hyvin työssään. Transformationaalisen johtajuuden ensimmäisenä luojana pidetään James Burnsia. Myöhemmin teoria on kehittynyt pidemmälle muiden tutkijoiden työn tuloksena. Transformationaalinen johtaminen on määritelty monella tapaa riippuen ajankohdasta ja tutkijasta. (Gromow & Brandt 2011, 69.)

Transformationaalinen johtajuus on prosessi joka auttaa ihmisiä muuttumaan ja usein siihen liittyy myös karismaattisuus ja kaukonäköisyys. Transformationaalinen johtajuus on keskittynyt tunteisiin, arvoihin, etiikkaan, standardeihin ja pitkän tähtäimen tavoitteisiin. Se pitää sisällään motivaation, tyytyväisyyden ja ihmisten hyvän kohtelun. Tätä johtajuusteoriaa voidaan hyödyntää monilla eri tasoilla niin yrityksen sisällä, kuin pienemmissäkin tiimeissä. Transformationaalinen johtajan keskeinen rooli on nopeuttaa muutosta ja viedä prosessi läpi yhdessä tiimin ja esimiesten kanssa. (Northouse 2016, 161-162.)

Yhden käsityksen mukaan transformationaalinen johtajuus koostuu neljästä eri osa-alueesta, jotka ovat karisma, inspiroiminen, työntekijöiden yksilöllinen kohtelu sekä työntekijöiden kannustaminen omaan ajatteluun. Toisessa määritelmässä taas transformationaalinen johtajuus määritellään haastamiseksi, visioimiseksi, osallistamiseksi, esimerkillä johtamiseksi sekä palkitsemiseksi. Haastamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä esimiehen valmiutta ottaa riskejä, pyrkimys löytää innovatiivisia tapoja kehittää organisaatiota ja toiminnan tehostamista. Esimies voi myös epäonnistua, mutta hyväksyy sen itseltään ja muilta. Visioinnin kannalta on tärkeää, että myös henkilöstö tietää ja ymmärtää yrityksen vision sisällön ja tarkoituksen. Vain johdon ymmärrys visioon ei riitä luomaan uutta ja merkittävää muutosta organisaatiossa. Transformationaalisella johtajalla on selkeä kuva tule-

vaisuudesta ja hänellä on kyky inspiroida muita, jotta he tuntevat vision omakseen. Transformationaalinen johtaja myös osallistaa henkilökuntaa ottamalla heitä mukaan päätöksentekoon ja suunnitteluun. Hän rohkaisee yhteistyöhön, rakentaa tiimejä ja antaa muille vastuuta ja valtaa. Esimerkillä johtaminen ja palkitseminen ovat myös tärkeässä osassa transformationaalisen johtajan toimintaa. Esimerkillä johtamisen ydin on siinä, että esimies itse toimii sanojensa ja oppiensä mukaisesti. Palkitseminen voi olla yleistä kehumista, tunnustusten antoa ja palkintojen jakoa. Tärkeintä on se, että tavoitteiden saavuttamisen jälkeen asia huomioidaan palkitsemisella. (Gromow & Brandt 2011, 67-68.)

Yleisesti transformationaalista johtajuutta pidetään muutosorientoituneena ja sen vaikutuksena katsotaan olevan johtajan vaikutus alaisiin ja tämän prosessin myötä molemmat osapuolet kehittyvät. Northouse (Northouse, 2015) määrittelee transformationaalisen johtajuuden prosessiksi joka muuttaa ihmisiä. Siihen liittyvät tunteet, arvot, etiikka, standardit ja pitkäntähtäimen tavoitteet. (Northouse 2015, 161.)

### **3.2 Osallistavan johtamisen määritelmä ja historiaa**

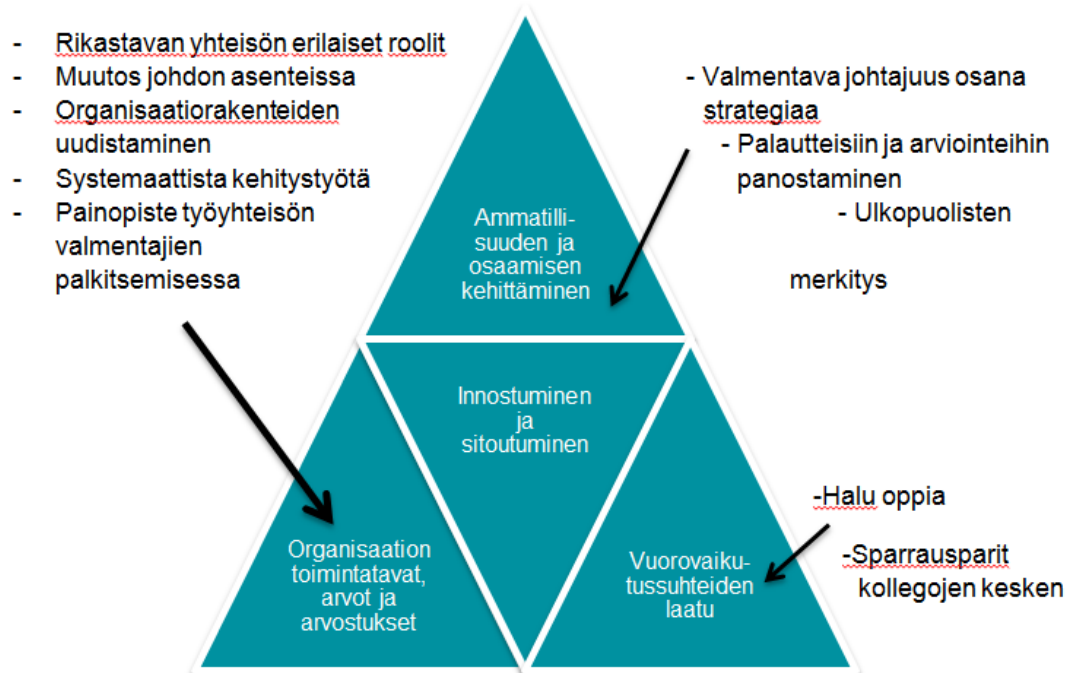
Osallistava johtaminen on käännetty englannin kielen sanoista Empowering leadership. Empowering voi tarkoittaa valtuutusta, valtuuttamista, voimaantumista, voimaannuttamista ja mahdollistamista. Sillä voidaan tarkoittaa luvan ja vastuun antamista tehtävän suorittamiseen. Osallistavalla johtamisella saadaan ihmiset mukaan toimintamallien rakentamiseen ja kehittämään omia vastuullisen vaikuttamisen taitojaan. Osallistavan ja valmentavan johtamisen yhteydessä käytetään yleisesti myös coaching –menetelmää. (Lashley 2001, 2-4.)

Lashleyn (2001, 2) mukaan osallistamisella tarkoitetaan organisaation tavoitteiden saavuttamista kaikkien osapuolten sitouttamisella ja osallistavaan johtamiskulttuuriin vaaditaan myös työyhteisö, jossa voidaan vapaasti vaihtaa ideoita johdon ja työntekijöiden välillä. Hänen mukaansa osallistavaan johtamiseen kuuluu läheisesti myös ajatus luottamuksesta, motivaatiosta, sitoutumisesta ja yhteisestä päämäärästä. (Lashley 2001, 3.)

Osallistavasta johtamisesta on puhuttu jo 1900-luvun alkupuolella ensimmäisen maailmansodan jälkeen ja myöhemmin myös toisen maailmansodan aikaan. Tuolloin aiheet ja tavat ovat olleet erilaisia kuin nykypäivänä. Uusia käytäntöjä ja malleja on kuitenkin syntynyt 1900-luvun alusta alkaen. Laajempi ilmiö aiheesta on tullut vasta 1900-luvun puolivälin jälkeen ja 1980-luvulla henkilöstön osallistamisesta alettiin hakea kasvua yritystoiminnalle. Toimintaa pyrittiin parantamaan ottamalla henkilöstö mukaan ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. (Lawler, Mohrman & Ledfors 1995, 1.)

### 3.2.1 Osallistavan johtamisen edellytykset ja vaikutukset

Osallistavan johtamisen edellytyksiin kuuluu mm. hyvä vuorovaikutus, oppiminen, motivaatio ja yhteistyö. Osallistavaa kulttuuria on helpompi ylläpitää, kun korostetaan yhteistyötä yksilösuoritusten sijaan. Innostuminen ja sitoutuminen yhteiseen tekemiseen luo hyvää työilmapiiriä. Osallistavaan ja valmentavaan kulttuuriin päästään kun kiinnitetään huomiota toimintatapoihin ja arvostukseen, osaamisen kehittämiseen ja vuorovaikutukseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 266-268.)



Kuvio 3. valmentavan johtamisen edellytykset

Työn merkityksellisyyden kokemus ja jatkuva työssä innostuminen ja motivoituminen ovat nykypäivän vaatimuksia. Valmentava ja osallistava esimiestyö on syntynyt ja kehittynyt juuri näihin tarpeisiin. Asioiden johtamisesta on siirrytty ihmisten johtamiseen ja työhyvinvointi koetaan erittäin tärkeäksi nykypäivänä. Valmentavalla esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen ja sitä kautta asiakaskokemukseen. Tyytyväiset asiakkaat saavat aikaan menestyksen. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 14-16.)

### 3.3 Valmentava johtaminen

”Valmentava johtaminen on arvostavaa, luovaa, osallistuvaa, vuorovaikutteista, tukea antavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa” (Novotes 2017).

Valmentavassa johtamisessa keskitytään johtamisen laatuun ja inhimillisiin tekijöihin. Valmentaminen lähtee ajatuksesta, että ihmisellä on tarve ja halu kehittyä. Valmentajan tehtävä on antaa tukea ja ideoita tämän omaan kehittymiseen. Valmentavassa johtamisessa esimies tukee ja auttaa alaistaan, niin että tämä voi kehittyä ja päästä huippusuorituksiin. Samalla esimies auttaa työntekijää terävöittämään ajatteluaan ja löytämään uusia mahdollisuuksia tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentavan esimiehen tärkeimmät tehtävät ovat kuuntelu, kysymysten esittäminen ja tukena oleminen. Valmentavan johtamisen tarkoituksena on saada työntekijät ja työyhteisöt onnistumaan ja saavuttamaan tavoitteita sekä kehittymään ja oppimaan ja innostumaan työstään ja sitä kautta sitoutumaan työhönsä. Valmentavasta johtamisesta katsotaan olevan hyötyä niin yritykselle kuin työntekijällekin. Yrityksen hyötyyn kuuluvat innostuneet ja sitoutuneet työntekijät, työyhteisön kehittyminen, työntekijöiden välisten vuorovaikutussuhteiden paraneminen, poissaolojen väheneminen sekä tuloksen kasvu. Työntekijän hyötyjä ovat luottamuksen kasvu, innostus ja motivaatio, he kokevat itsensä merkityksellisiksi ja arvokkaiksi, uralla eteneminen ja kehittyminen sekä vahva yhteisöllisyyden tunne. (Novetos 2017.)

Valmentavan johtamisen ja perinteisen johtamisen välillä on suuria eroja. Perinteisessä johtamisessa esimies yleensä tietää ja kertoo mitä pitää tehdä, kun taas valmentajalla on useita eri rooleja ja tehtäviä. Perinteisen johtamismallin mukaan toimiva esimies antaa valmiit vastaukset ja ohjeet, kun valmentavassa mallissa kysytään avoimia kysymyksiä ja laitetaan työntekijä miettimään vastausta itse. Valmentavassa johtajuudessa korostetaan onnistumisia ja positiivisuutta, kun perinteisessä mallissa keskitytään enemmän ongelmiin ja asioita saatetaan lähestyä negatiivisuuden kautta. Valmentavaan johtamiseen kuuluvat myös yhdessä toimiminen, osallistaminen, kannustus ja onnistumisten juhlistaminen. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 26.)



Kuvio 4. Esimiehen ydinroolit



Esimiehen ydinroolit koostuvat asijaohjauksesta, ihmisten johtamisesta ja vastuullisuuden johtamisesta. Nämä yhdessä luovat valmentavaa johtamista. Asijaohjauksella tarkoitetaan aikaansaamista, suorittamista ja lakisääteisiä velvoitteita. Ihmisten johtamista ohjaavat tavoitteellinen toiminta ja esimerkkinä oleminen. Vastuullisuuden johtamisella taas tarkoitetaan oivalluttamista, merkityksen rakentamista ja vahvuuksien ja potentiaalin käyttöönottoa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 43.)

### **3.3.1 Valmentavan johtajuuden roolit**

Valmentavan johtajuuden voidaan ajatella koostuvan eri johtajuuden rooleista. Näitä rooleja ovat managerin, leaderin ja coachin roolit. Valmentavassa johtajuudessa nämä roolit ovat sovussa keskenään. Managerin roolit koostuu aikaansaamisesta ja suorittamisesta. Leader taas ohjaa toimintaa tiettyyn suuntaan ja coach rakentaa enemmän merkityksiä. Nämä kolme yhdessä muodostavat valmentavaa johtajuutta ja arjessa nämä tehtävät sekoittuvat keskenään. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38.)

Tässä valmentavan johtajuuden kokonaisuudessa managerin työtehtäviä ovat mm. vision ja strategian rakentaminen sekä työn johtaminen. Hänen tehtävänsä on huolehtia, että työntekoon vaadittavat välineet ja edellytykset ovat kunnossa. Leaderin rooli on enemmän ohjaavaa ja esimerkkinä olemista. Hän jakaa tietoa, kuuntelee ja osallistuu. Leaderin roolissa esimies puuttuu epäkohtiin ja näyttää oikeaa suuntaa. Coachin tehtävä taas on oivalluttaa ja kannustaa ryhmää ajattelemaan asioiden merkitystä ja vaikutusta. Hänen tulee keskittyä yksilöihin ja asettaa yhteisiä tavoitteita. Coach valmentaa, innostaa ja auttaa unelmien ja tavoitteiden toteuttamisessa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 39-40.)

### **3.4 Coaching**

Coaching on johtamisen menetelmänä melko uusi ja sen juuret ovat Yhdysvalloissa ja urheilumaailmassa. 1980-luvun lopulla Yhdysvalloissa alkoi syntyä yksityisiä coaching kouluja, jotka suosivat uusia kehitysmuotoja ja sitä kautta nopeampia tuloksia. Vuonna 1995 perustettiin coachingin laadun turvaamiseksi kansainvälinen coaching yhdistys, International Coach Federation (ICF). Suomessa coaching on saavuttanut suuremman suosion vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana. Suomen coaching-yhdistys ry on perustettu vuonna 2004. (Carlsson & Forssell 2012 31-32.)

Coaching on tavoitteellinen ja ratkaisukeskeinen menetelmä. Coachingia voi hyödyntää useissa eri tilanteissa, esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteissa sekä asioiden ja henkilöiden kehittämisessä ja yhteistyössä. Coaching auttaa henkilöitä itse oivaltamaan ratkaisuja ja viemään asioita itseohjautuvasti eteenpäin sekä ottamaan käyttöönsä omia voimavaroja.

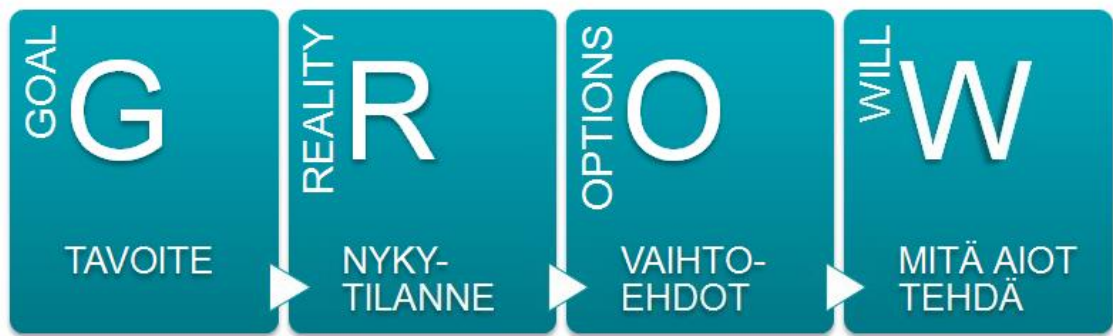
jaan niin, että hän voi saavuttaa tavoitteensa. Keskeinen elementti coachingissa on avoimet kysymykset, joihin esitetyt vastaukset edistävät oppimista sekä asioiden ratkaisemista ja toteuttamista. Kysymysten lisäksi oleellista on coachin ja coachattavan aito vuorovaikutus. Coachaamisen kolme kulmakiveä ovat päämäärän tavoitteleva, aktiivinen kuuntelu ja avointen kysymysten käyttö. (Oppivatiimi 2016.)

Coachingin ytimessä on ajatus ihmisen sekä persoonan että lahjakkuuden kasvusta ja kehittämisestä. Coaching keskittyy heikkouksien korjaamisen sijasta vahvuuksien vahvistamiseen, jossa valmennettavan todellinen suorituskyky tulee vahvuuksien jalostamisesta. Coachingin perususkomuksena on, että coachattava kykenee itse löytämään ratkaisut haasteisiinsa. Coachin ei kuulu antaa valmiita ideoita tai vastauksia. (Oppivatiimi 2016.)

Joidenkin ääripään näkemysten mukaan esimiehen tehtävä on aina toimia coachin roolissa, mutta eri näkemysten mukaan esimiehellä on useita rooleja ja coachina olo vain yksi niistä. Coachin roolissa esimies tukee työntekijöitä ja maksimoi jokaisen edellytyksiä onnistua, oppia ja voida hyvin. Coachin ihmiskäsitys pitää sisällään voimavara-, vahvuus- ja ratkaisukeskeisyyden sekä arvostuksen, vastuullisuuden ja luottavaisen asenteen. Coachina olo esimiehelle on suurimmalta osaltaan oma tietoinen valinta ja vain osa siitä on opittua tekniikka. (Carlsson & Forssell 2012 34-35.)

### **3.4.1 GROW-malli**

GROW-malli on tunnettu coaching-malli, jonka on kehittänyt englantilainen John Whitmore. GROW tulee englannin kielen sanoista: Goal (tavoite), Reality (nykytilanne), Options (vaihtoehdot), Will (mitä tehdään seuraavaksi). Mallin mukaan coachaaminen aloitetaan tavoitteen asettamisella. Tämän jälkeen coach ja coachattava yhdessä pohtivat nykytilannetta ja miten siitä voidaan päästä eteenpäin. Nykytilanne analyysin jälkeen mietitään vaihtoehdot tavoitteen saavuttamiseksi ja lopulta päästään kysymykseen mitä aiotaan tehdä, jotta tavoite täyttyisi. (Connor & Pokora 2012, 26-27.)



Kuvio 5. GROW-malli

### 3.5 Asiakaskokemus

”Asiakaskokemus on jokaisen asiakkaan subjektiivinen odotusarvo palvelukohtaamiselta” (Fischer & Vainio 2013, 165).

Asiakaskokemus voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Fischerin ja Vainion (Fischer & Vainio 2013, 1-2) mukaan asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan tunnetta ja kokemusta, joka saa asiakkaan palaamaan uudelleen sekä kertomaan muille positiivisesta kokemuksesta. Asiakkaan odotukset eivät välttämättä ole ennakkoon tiedossa, jolloin on mahdotonta tietää mitkä asiat vaikuttavat eniten kulloiseenkin kokemukseen. Asiakasta huomioimalla ja kuuntelemalla voidaan luoda positiivinen asiakaskokemus. Tämän lisäksi se tarkoittaa, että palvelun laatu pidetään korkealla ja lupaukset pidetään. Asiakaskokemus ei ole vain asiakaspalvelunvastuulla, vaan kokemukseen vaikuttavat myös mainonta, asiointipisteen fasilitetit, tekniikka ja mielikuvat. (Fischer & Vainio, 2013, 5.)

Jokaisen työntekijän tulee ymmärtää miten oma työtehtävä ja asenne vaikuttavat koko palveluketjun onnistumiseen. Prosessien tulee olla riittävän yksinkertaisia ja organisaatioissa pitää kouluttaa henkilöstöä ymmärtämään miten oma toiminta vaikuttaa asiakaskokemuksen synnyttämiseen. Nykypäivän palveluliiketoiminnassa todellinen kilpailukyky syntyy, kun yhdistetään yksilöä arvostava johtajuus, hyvä työilmapiiri sekä työhön sitoutuminen. Yrityksen sisäinen laatu on positiivisen asiakaskokemuksen kannalta merkittävässä asemassa. Jokaisella toimijalla on oma roolinsa ja merkityksensä asiakaskokemuksen luomisessa. Kaikkien toimijoiden (esimies, alainen, asiakas) tehtävänä on synnyttää positiivista kierrettä niin työyhteisössä kuin asiakaskohtaamisissakin. Positiivinen asiakaskokemus ja kilpailukyky syntyy eri toimijoiden sujuvasta yhteistyöstä. (Fischer & Vainio 2013, 5-6.)

Asiakaskokemuksen rakentumiseen vaikuttaa koko organisaatio ja voidaankin ajatella, että asiakaskokemus luodaan yhdessä, vaikka se usein henkilöityykin kasvokkain tapahtuvissa palvelutilanteissa. Palveluliiketoiminnassa on kyse arvon tuottamisesta toisille niin organisaation sisällä, kuin ulkopuolellakin ja kaikki lähtee yksilön kyvystä ja halusta tuottaa tiettyjä arvoja työyhteisössä. Johtamisella taas luodaan organisaatiolle yhteinen tahtotila, joka on yhdistetty eri yksilöiden tahtotilaan. Asiakkaan kokemukseen vaikuttavat myös hän itse, eikä pelkästään palvelevan organisaation tapa tai kyky. Asiakas on aina aktiivisen osallistujana palvelukokemuksessa. Nykypäivänä monien yritysten toiminta perustuu siihen, että palvelu tuotetaan asiakkaan kanssa yhdessä. Väsynyt ja pahantuulinen asiakas kokee palvelun helposti huonompana. Jos taas asiakas itse osallistuu palvelutilanteeseen ja sillä tavalla auttaa asiakaspalvelijaa voi asiakaskokemuksen lopputulos olla molemmille osapuolille positiivisempi. Yhteistyön merkitys näin ollen taas korostuu ja sitä kautta myös vuorovaikutuksen merkitys. (Fischer & Vainio 2013, 165-166.)

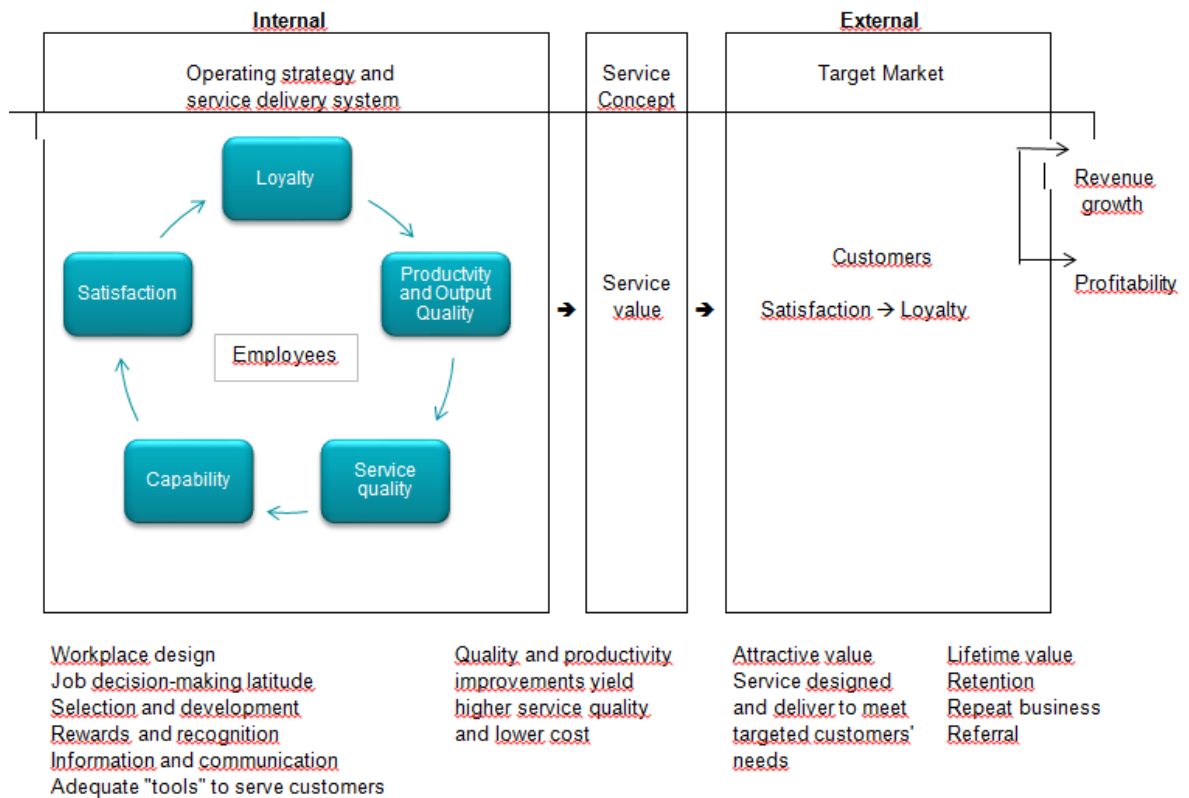
### **3.6 Asiakaskokemuksen johtaminen**

Palveluliiketoiminnan johtaminen on asiakaskokemuksen ja työyhteisökokemuksen johtamista. Kokemuksen perustuvat yksilöiden tunteisiin ja kokemuksiin, jolloin jokaisella on vastuu työyhteisön ja asiakaskokemuksen synnyttämisestä. Parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi johtamiselta vaaditaan uutta ajattelutapaa, jossa vanha autoritääriäinen malli unohdetaan ja keskitytään yksilöiden tarpeisiin ja yksilöiden kehittämiseen. (Fischer & Vainio 2013, 131.)

Johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden fiilikseen ja motivaatioon ja samalla voidaan luoda pohjaa hyvälle asiakaskokemukselle. Valmentavan esimiehen yksi perustehtävä on ohjata tiimiään kohti yhteistä tavoitetta. Tutkimukset osoittavat, että työntekijäkokemus vaikuttaa asiakaskokemukseen niin hyvässä kuin pahassa. Tyytyväinen henkilöstö palvelee asiakkaita 40% paremmin kuin tyytymätön. Johtamisella taas on merkittävä vaikutus työntekijäkokemukseen. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 17-18.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa on tunnistettavissa neljä eri tasoa, jotka kuvaavat yrityksen kypsyyttä asiakaskokemuksen ymmärryksessä, mittaamisessa ja asiakaskokemuksen kautta saatavan tiedon hyödyntämisessä. Nämä neljä tasoa ovat taktisesti ohjattu, tapahtumien kautta ohjattu, ymmärryksen kautta ohjattu ja ennustettavuuden kautta ohjattu. Taktisella ohjauksella tarkoitetaan muun muassa asiakastyytyväisyyskyselyitä. Asiakaskokemusta voidaan johtaa myös tapahtumien kautta, millä tarkoitetaan tiedonkeruuta tunnistettujen taustatietojen pohjalta, jolloin asiakasymmärrystä voidaan luokitella erilaisten taustatietojen pohjalta. Ymmärrys asiakkaasta taas perustuu asiakkaan anta-

maan palautteeseen, johon organisaation on hyvä reagoida nopeastikin. Yritysten toimintaa voidaan ohjata ja kehittää asiakaspalautteen pohjalta ja ymmärryksen avulla pystytään ennustamaan asiakkaan tulevaa toimintaa ja näin yritys pystyy toimimaan edelläkävijänä markkinoilla. (Questback 2017, 7-9.)



Kuvio 3. Service Profit Chain

Service Profit Chain on malli joka linkittää kannattavuuden, asiakasuskollisuuden ja palvelu laadun yhteen henkilöstön tyytyväisyyden, suorituksen ja tuottavuuden. Yläpuolella oleva kuvio osoittaa, että asiakasuskollisuus johtaa kannattavuuteen ja liikevaihdon kasvuun. Asiakasuskollisuus voidaan saavuttaa palvelun laadun avulla joka taas johtaa asiakas tyytyväisyyteen. Henkilöstön sitoutuminen ja osallistuminen johtavat laadukkaaseen palveluun. Kaikki alkaa kuitenkin työntekijöiden tyytyväisyydestä. Ilman työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä on vaikeaa luoda laadukkaita asiakaspalvelukokemuksia. Tyytyväisyys voidaan luoda hyvällä osallistavalla johtamisella, avoimella kommunikoinnilla, palkitsemalla ja tunnustusta antamalla. Näiden avulla on helpompaa sitouttaa ja motivoida henkilöstöä. (Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi 2014, 24-25.)

Kun halutaan parantaa asiakaskokemusta otetaan käyttöön valmentava toimintatapa. Johtaminen ei kuitenkaan yksinään riitä hyvän asiakaskokemuksen rakentamiseen. Sen lisäksi tarvitaan toimivia prosesseja ja toimiva organisaatorakenne. Niiden myötä asiakas-

suhde ja sen vaiheet sujuvat yhdenmukaisesti, helposti ja joustavasti. Tärkeää on, että työyhteisöissä opetellaan yhdessä johdon ja työntekijöiden kanssa miten hyvää asiakaskokemusta voidaan parhaiten rakentaa. (Lehtinen 2002, 8-9.)

### **3.7 Vuorovaikutus ja palautteen anto**

Vuorovaikutus ja palautteen anto liittyvät merkittävästi toisiinsa. Palautteenannon teho ja vaikutus riippuvat yleensä palautteenantajan vuorovaikutustaidoista. Avoin ja keskusteleva ilmapiiri yrityksessä luo yleisesti paremman pohjan palautteenannolle ja sen merkityksellisyydelle. Muuten palautteesta voi tulla helposti negatiivinen tapahtuma, jolla ei ole tavoitetta. Avoimen ja turvallisen palauteympäristön luominen on osaltaan myös esimiehen tehtävä ja tällaisessa ympäristössä uskalletaan herkemmin antaa palautetta myös esimiehelle. (Laurea 2017.)

Väestöliitto määrittelee vuorovaikutuksen olevan kahden tai useamman ihmisen välistä vuorovaikutusta eli kommunikaatiota. Vuorovaikutus voi olla sanoja, ilmeitä, eleitä, puhetta ja katseita. Se on kaikkea sitä millä tavalla olemme toisten ihmisten kanssa. Vuorovaikutus on myös vaikutussuhde, jossa kaikki osapuolet vaikuttavat toisiinsa (Väestöliitto 2017). Vuorovaikutus on monimutkainen prosessi, joka on jatkuvassa muutoksessa oleva tapahtumaketju. Vuorovaikutus on yhteistoiminnallista, jossa kuuntelija ja puhuja vaikuttavat toisiinsa. Vuorovaikutus on myös kulttuurisidonnaista ja se perustuu aina jommankumman osapuolen tarkoitukselliseen haluun välittää jokin viesti. (Kielijelppi 2017.)

Vuorovaikutuksen tyyllillä on myös merkitystä ja vuorovaikutustyyllillä on suora yhteys luottamuksen rakentamiseen. Luottamuksen taso taas vaikuttaa tapaan kommunikoida. Johtajan fokus tulisi olla vuorovaikutuksen sujuvuudessa eli kyvyssä kommunikoida. Kommunikaatioluottamuksen puutteet näkyvät usein vajeina yrityksen sisäisessä tiedonkulussa. Tämä voi johtua yksinkertaisesti esimiesten kyvyttömyydestä tiedostaa tiedonkulun tärkeys. Kommunikaatioluottamus rakentuu viidestä toiminta- ja käyttäytymistavasta työpaikan ihmissuhteissa: tiedon jakamisesta, virheiden myöntämisestä, rehellisyydestä, kriittisen palautteen antamisesta ja puhumisesta hyvässä tarkoituksessa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 184-185.)

Palaute on moniulotteinen käsite ja sitä on tutkittu monilla eri tieteen aloilla. Tutkimuksissa on todettu, että palaute vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen ja esimiehen antama palaute vaikuttaa alaisen työsuoritukseen, työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Palautteen antamisen ja pyytämisen taito on olennainen osa johtamista. Valmentavan johtajan tehtävänä on olla esimerkkinä palautteen antamisessa, pyytämisessä ja vastaanottamisessa.

Palautetaitojen opettelu on vuorovaikutuksen harjoittamista ja samalla vastuun ottamista. Valmentava esimies ei suhtaudu saatuun palautteeseen puolustautumalla vaan kiitoksilla. Palaute voi parhaimmillaan myös tukea kasvua, Palautteen kohtaamiseen ei voi kuitenkaan ketään pakottaa, siihen täytyy itse suostua. Palaute lisää myös itsetuntemusta ja esimies sekä tiimi voivat palautteenannon avulla oppia ja kehittyä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 239-240.)

## 4 Kehittämistyön menetelmät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia henkilöstön ja johdon käsityksiä osallistavan esimiestyön vaikutuksista asiakaskokemukseen. Tavoitteena on löytää yrityksen sisältä hyväksi todettuja toimintatapoja, joilla voidaan kehittää johtamista ja sitä kautta henkilökunnan motivaatiota ja lopuksi asiakaspalvelua.

Tutkimuskysymykset:

- 1) Minkälainen merkitys hyvällä osallistavalla esimiestyöllä on asiakaspalvelulle?
- 2) Mitä johtamisen keinoja tulisi käyttää, jotta henkilökunta olisi motivoitunutta ja viihtyisivät työssään?
- 3) Mitä toimenpiteitä täytyy tehdä, jotta työtyytyväisyys ja asiakastyytyväisyys saataisiin yrityksessä tasalaatuisemmaksi?

Tutkimukseni alkoi SGS ja Voice tulosten analysoinnilla. Analysoinnin tuloksena joukosta valittiin 3 hotellia joihin perehdyin syvällisemmin. Tuloksia apuna käyttäen tein kyselylomakkeen valittujen hotellien henkilökunnalle. Tämän kyselyn tavoitteena oli kerätä työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia hyvän johtamisen eri muodoista ja sen vaikutuksesta asiakaspalveluun. Tutkimuksessa mukana olevien hotellien esimiestasolle tarkoitukseni on tehdä teemahaastattelut, mutta osa haastateltavista vastasi sähköpostikyselyyn.

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö. Se saa usein alkunsa organisaation tarpeesta kehittää jotain tai saada aikaan muutosta. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua, uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palveluiden tuottamista ja toteuttamista. Työssäni pyritään löytämään uusia toimintatapoja, jotta asiakastyytyväisyys saataisiin kaikissa Suomen Scandic hotelleissa kiitettävälle tasolle. Tulosten analysoinnilla etsin ratkaisua ongelmaan ja yritin löytää keinoja mitä voitaisiin tehdä paremmin. Tarkoituksena oli löytää hyväksi koettuja toimintatapoja, joita voidaan hyödyntää organisaation kaikilla tasoilla nopeallakin aikataululla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 17.)

### 4.1 Haastattelu

Kehittämistyöni menetelmiksi valitsin haastattelun ja kyselyn. Haastattelut on helpoin tapa selvittää miksi ja miten asiakkaat toimivat. Haastattelumuotoja ovat mm. henkilökohtainen haastattelu, ryhmähaastattelu, asiantuntijahaastattelu, teemahaastattelu, strukturoitu haastattelu ja strukturoimaton haastattelu. Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä tutkimus- ja kehittämistöissä. Haastatteluilla saadaan nopeasti kerättyä syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. (Ojasalo ym. 2014, 106.)



Haastattelun etuna on sen joustavuus. Haastattelijan on mahdollista toistaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelun etuna on myös se, että haastattelijalla voi samalla toimia havainnoitsijana. Haastattelun eduksi katsotaan yleensä myös se, että kun haastattelumuodosta sovitaan yleensä etukäteen tiedonantajien kanssa niin haastatteluista harvoin kieltäydytään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-74.)

Tutkimuksessani haastattelin kolmea hotellinjohtajaa sekä yrityksen aluejohtajaa ja henkilöstöjohtajaa. Yksi haastattelu tapahtui puhelimitse. Aluejohtajan ja henkilöstöjohtajan haastatteluilla selvitin Scandicin johtamistyyliä ja suuntaa johon yritys haluaa johtamista kehittää. Tutkimuksessa mukana olevien hotellien hotellinjohtajien haastattelulla (Liite 1-3) halusin saada selville mitä toimenpiteitä heidän hotelleissa on jo tehty ja miten heidän mielestään kiitettäviin Voice ja SGS tuloksiin on päästy. Scandic A:ssa tein haastattelut myös henkilökunnalle (Liite 4) ja selvitin niiden avulla heidän käsityksiään osallistavasta johtamisesta ja miten sitä heidän hotellissaan toteutetaan. Haastattelut olivat tehokas ja hyvä keino käydä keskustelua aiheen tiimoilta ja esittää mahdollisia lisä kysymyksiä haastattelun edetessä. Haastateltavat kertoivat avoimesti omista kokemuksistaan ja koin haastattelut erittäin hyödylliseksi tutkimukseni kannalta.

## **4.2 Kysely**

Kyselytutkimusten etuna on, että niiden avulla voidaan kerätä laajasti tietoa suurelta määrältä ja ihmisiltä ja voidaan kysyä monia eri asioita. Kyselyn heikkoutena voidaan pitää tutkimustiedon pinnallisuutta. Kyselyn käyttötapoja on monta erilaista. Tyypillisimpiä ovat postitse lähetettävät kyselylomakkeet ja internetissä täytettävät kyselyt. Tärkeä perusvaatimus kyselyn käytölle on se, että aiempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä on olemassa riittävästi. Ilman tätä tietoa kyselylomakkeen suunnittelu on vaikeaa ja kysymyksiin annettavat vastaukset voivat muuttua epäluotettaviksi. (Ojasalo ym. 2014, 121.)

Tutkimuksessani tein kymmenen sähköpostikyselyä (Liite 4), joista seitsemään sain vastaukset. Scandic C:stä sain vastauksia vain kaksi ja näin ollen otanta sen hotellin osalta jäi melko suppeaksi. Osa sähköpostikyselyn vastauksista oli todella kattavia, kun taas osa vastauksista jäi melko vajaiksi eikä niiden hyödyntäminen tutkimuksessani ollut kovin merkittävää. Tämänkaltaisissa tutkimuksissa olisi tärkeää saada rehellisiä ja kattavia vastauksia ja kyselyillä tämä ei välttämättä onnistu niin hyvin kuin esimerkiksi haastatteluilla.

### 4.3 Valmiit aineistot

Tässä tutkimuksessa valmiilla aineistolla tarkoitetaan Scandicin asiakastyytyväisyyskyselyn (SGS) tuloksia sekä työtyytyväisyyskyselyn (Voice) tuloksia. Näitä aineistoja voi käyttää sisällön kuvailuun ja selittämiseen. Valmiita aineistoja voi lopuksi muokata niin, että ne saadaan sopiviksi tutkimusongelmiin. Usein valmis aineisto onkin sellainen mikä ei sellaisenaan sovi omaan tutkimukseen vaan sitä on muokattava ja tutkittava. Valmista aineistoa on arvioitava kriittisesti erityisesti luotettavuuden kannalta ja sen lisäksi pitää arvioida, miten aineiston hankinta on toteutettu esimerkiksi otannan ja otoksen osalta. Valmiiden aineistojen käyttö on hyödyllistä, koska se voi säästää kustannuksia, koska ne on usein nopeasti saatavilla. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2017.)

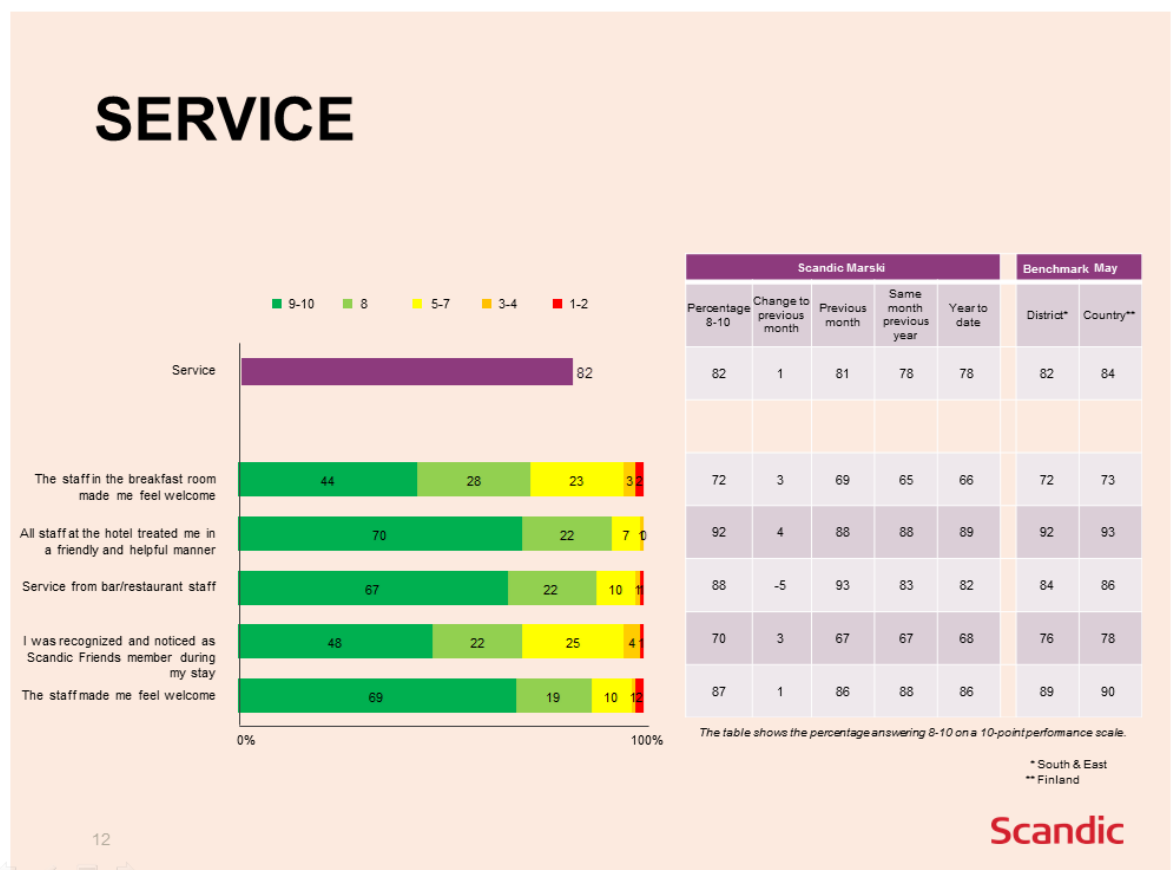
Scandic tarjosi käyttööni valmiit aineistot, jotta pääsin ihan aluksi vertailemaan tuloksia eri hotellien kesken ja tutkimaan kehitystä vuodesta 2013 alkaen. Tutkin Voice ja SGS tuloksia hotelli kerrallaan enkä purkanut tuloksia osastokohtaisesti. Aluksi etsin molemmista tuloksista viisi parasta hotellia ja vertasin listoja toisiinsa. Nopeasti tuli ilmi, että ne hotellit joiden Voice index on korkea ovat yleisesti onnistuneet myös SGS tuloksissa. Tavoitteena oli saada tutkimukseen mukaan hotelleja ympäri suomea, myös iso hotelli pääkaupunkiseudulta. Tulokset kuitenkin osoittivat, että tutkimukseen valitsemani kolme pienempää maakuntahotellia olivat onnistuneet kehittämään Voice ja SGS tuloksiaan vuosina 2013-2015 niin merkittävästi, että halusin lähteä selvittämään syitä sille. Valmiita aineistoja analysoidessa vertasin myös heikommin pärjänneiden hotellien tuloksia valitsemiini yksiköihin. Päätin kuitenkin jättää tutkimuksestani sivuun heikompien yksiköiden tutkimisen, koska riskinä oli, että he eivät halua tuoda esille heikkojen tulosten syitä minulle, joka työskenteleen samassa yrityksessä.

#### 4.3.1 Scandic Guest Satisfaction

SGS on Scandic Guest Satisfaction tutkimus, joka toteutetaan sähköisesti kerran kuukaudessa. Käytän tässä opinnäytetyössä kyseisestä asiakastyytyväisyystutkimuksesta lyhennettä SGS. SGS:ssä tutkitaan hotellin eri toimintojen toimivuutta asiakkaan näkökulmasta. Kysely lähetetään sähköpostitse satunnaisella otannalla Scandicin kanta-asiakkaille, jotka ovat sen kuukauden aikana yöpyneet jossakin Scandic hotellissa. Tutkimus on jaettu useampaan osaan, mutta tässä työssä keskityn palvelu-osioon (service), joka koostuu viidestä eri kysymyksestä ja niiden keskiarvosta muodostuu service-tulos. Nämä viisi kysymystä ovat:

- The staff in the breakfast room made me feel welcome
- All staff at the hotel treated me in a friendly and helpful manner
- Service from bar/restaurant staff
- I was recognized and noticed as Scandic Friends member during my stay
- The staff made me feel welcome

Jokainen hotelli saa tutkimuksen tulokset kerran kuukaudessa ja jokaisen kysymyksen maksimi pistemäärä on 100. Tuloksista käy ilmi edellisen kuukauden tulos, muutos edelliseen kuukauteen verrattuna, viime vuoden tulos samalta kuukaudesta, kuluvan vuoden keskiarvo sekä alueen ja koko maan keskiarvot. Esimiesten vastuulla on, että tulokset jaetaan henkilökunnalle tiedoksi ja ne käydään yhdessä läpi. Tarvittaessa tehdään toimitasuunnitelmaa, jotta tulokset saadaan nousuun tai hyvät tulokset ylläpidettyä. Scandic Suomi palkitsee parhaan SGS service tuloksen saaneen hotellin kerran vuodessa opintomatkalla Eurooppaan. Samoin eniten SGS service tulostaan nostaneen hotellin koko henkilökunta pääsee opintomatkalle valitsemaansa Scandic-kaupunkiin Euroopassa. Kilpailuiden avulla pyritään motivoimaan henkilöstöä tekemään parempia tuloksia.



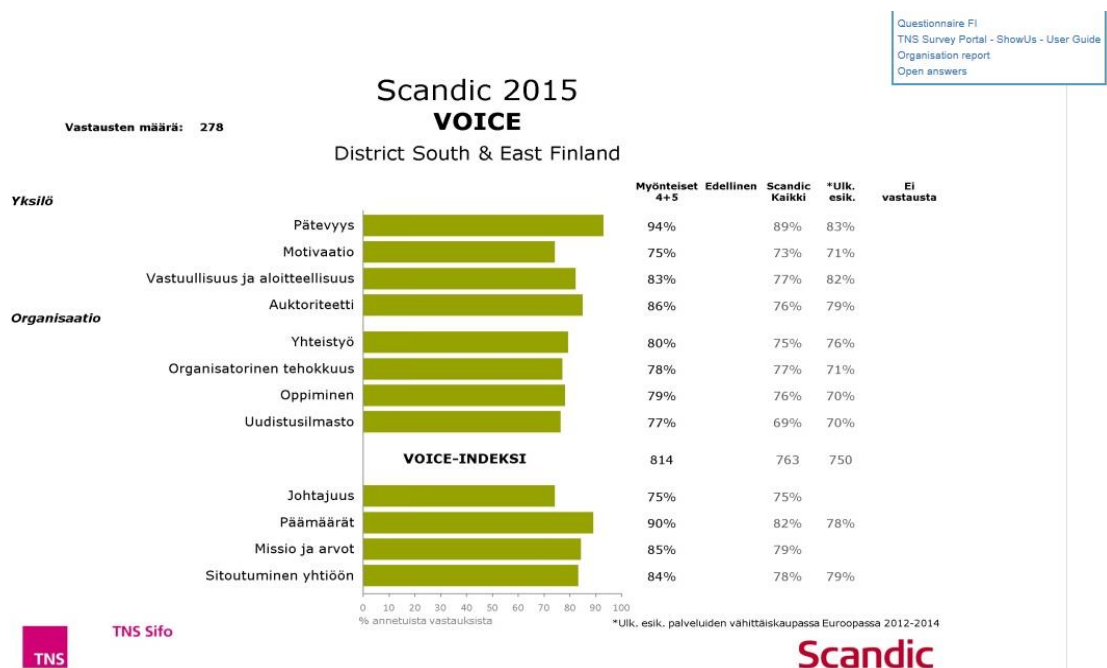
Kuvio 5. Scandic Guest Satisfaction, service-tulos

### 4.3.2 Voice

Voice on TNS-gallupin teettämä työtyytyväisyyskysely Scandicin henkilökunnalle, joka teetetään kerran vuodessa. Kysely on jaettu useaan eri osaan, mutta tässä työssä keskityn tutkimaan johtajuutta ja muutamia kysymyksiä siihen liittyen, jotka ovat:

- Osaa hyödyntää taitavasti työntekijöiden osaamista
- Antaa rakentavaa palautetta työsuorituksestani
- Viestii aktiivisesti avoimella ja mutkattomalla tavalla

Näiden lisäksi tutkin auktoriteettia, johtajuus-indexiä sekä tutkimuksen kokonaistulosta. Kokonaistuloksen maksimi pistemäärä on 1000 ja yksittäisten kysymysten 100. Tulokset tulevat ensin esimiesten tietoon ja ne käydään läpi koko henkilöstön kanssa. Henkilöstö ja esimiehet yhdessä tekevät toimintasuunnitelman seuraavalle vuodelle ja mahdollisista epäkohdista ja heikoista tuloksista puhutaan avoimesti ja niihin pyritään löytämään ratkaisuja yhdessä.



Kuvio 6. Scandic Voice

## 5 Tulosten esittely

Tässä luvussa esitellään tutkimustyöni tulokset hotelli kerrallaan. Ensin esitellään nykytilanne ja sen kehitys asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten valossa ja sen jälkeen henkilöstötyytyväisyys ja sen kehitys. Tämän jälkeen kerrotaan henkilökunnan käsityksiä ja lopuksi johdon käsityksiä tutkimustulosten valossa. Etsin tuloksista yhtäläisyyksiä ja vertaan henkilöstön ja johdon käsityksiä toisiinsa. Tuloksia analysoidessa tuon esille myös ilmi tulleet kehityskohteet ja sekä eniten positiivista huomiota saaneet toimintatavat ja huomiot. Työni viimeisessä luvussa pohdin kokonaisuutena työni tuloksia ja johtopäätöksiä ja esitän kehitysehdotuksia.

Tulosten analysoinnista nousee selvästi esille se, että johtajuusindexin kasvaessa, samalla positiivisesti kehittyvät myös osallistavaan johtamiseen liittyvät kysymykset: osaa hyödyntää taitavasti työntekijöiden osaamista, antaa rakentavaa palautetta työsuorituksistani ja viestii avoimesti ja mutkattomalla tavalla. Kaikissa kolmessa tutkimukseeni valikoituneessa hotellissa vuosien 2013-2015 kehitys on ollut positiivinen niin asiakastyytyväisyyden kuin johtajuudenkin suhteen. Tulosten myötä voidaan myös todeta, että asiakastyytyväisyys korreloi hyvän osallistavan johtajuuden myötä. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää syitä ja keinoja näille hyville tuloksille ja verrata hotellien välisiä tuloksia sekä johdon ja työntekijöiden vastauksia.

### 5.1 Hotelli A

Scandic A:n tuloksissa näkyy selvästi positiivinen kehitys. Asiakastyytyväisyyden palveluluku on noussut kahdessa vuodessa 16 pistettä ja oli vuonna 2015 yrityksen parhaimmistoa. Scandic A on ollut vuosina 2014 ja 2015 eniten SGS Service tulosta nostonut Scandic hotelli Suomessa. Hotellin työntekijät on palkittu saavutuksesta palkintomatalla. Työntekijöiden työssä viihtymistä mitataan Voice indexillä, joka on myös kahdessa vuodessa noussut 187 pistettä ja oli vuonna 2015 kiitettävällä tasolla. Syitä positiivisille muutoksille selvitin haastattelujen avulla. Haastattelin hotellinjohtajaa sekä viittä työntekijää, joiden joukossa oli myös kaksi osastopäällikköä ja selvitin heidän käsityksiään osallistavan esimiestyön merkityksestä asiakaskokemukseen.

Taulukko 1. Scandic A: Voice ja SGS Service-tulokset vuosilta 2013-2015

SCANDIC A			
	v. 2013	v. 2014	v. 2015
SGS SERVICE (max 100)	69	79	85
VOICE INDEX (max 1000)	667	745	854
JOHTAJUUS (max 100)	64	69	78
AUKTORITEETTI	63	79	94
Osaa hyödyntää taitavasti työntekijöiden osaamista	63	65	94
Antaa rakentavaa palautetta työsuorituksistani	63	82	94
Viestii aktiivisesti avoimella ja mutkattomalla tavalla	69	94	75

### 5.1.1 Henkilökunnan näkemys

Scandic A:n henkilökuntaa haastatellessa päällimmäiseksi jäi mieleen ihmisten positiivinen asenne ja hyvä yhteishenki. Ulkopuolisena pystyin aistimaan nopeastikin hyvän tunnelman ja yhteishengen hotellissa. Keskeisimmiksi tekijöiksi hyviin SGS ja Voice tuloksiin henkilökunnan vastausten mukaan nousi henkilökunnan yhteistyö, osastorajattomuus, esimiesten osallistuminen päivittäisiin työtehtäviin sekä ammattimainen johtaminen. Työntekijät korostivat hotellinjohtajan sekä osastopäälliköiden osallistavaa ja vastuuttavaa roolia ja kertoivat, että johtaminen hotellissa on rentoa, mutta auktoriteettia on silti riittävästi. Henkilökunta kertoi, että kokevat tärkeäksi myös sen, että hotellin toimintaa johdetaan ammattitaitoisesti, mutta avoimesti ja rennosti. Kaikki asiat käsitellään avoimesti koko tiimin kesken. Hyvät asiakaspalautteet jaetaan koko tiimin kesken ja reklamaatioihin puututaan heti ja ne käydään läpi asiallisesti syyllisiä etsimättä ja niistä pyritään aina oppimaan seuraavia kertoja varten. Hotellin 16:sta työntekijästä haastattelin neljää. Kommentit hotellin toiminnasta ja johtamisesta olivat hyvin samankaltaisia ja osittain linjassaan hotellinjohtajan näkemykseen. Haastatteluita analysoidessa jäi olo, että hotellin henkilökunta todella toimii yhdessä, yhtenä tiiminä ja kaikki pääsevät osallistumaan päätöksen tekoon ja toiminnan kehittämiseen.

Osastopäälliköt kokevat, että osallistava ja vastuuttava johtaminen on hyvällä alulla niin Scandicilla kuin yksittäisessä hotellissa, Scandic A:ssa. He kertovat, että osallistava johtaminen vaatii esimiehiltä aikaa, kärsivällisyyttä ja perehtymistä, mutta lopputulos on parhaimmillaan palkitseva kaikille osapuolille. Osallistavan johtamisen avulla on myös löydet-

ty ns. piileviä kykyjä tiimiläisistä ja tiimiläiset itsekin ovat saaneet uutta näkemystä omaan työhönsä. Osastopäälliköiden vastauksista käy ilmi myös arvostus hotellinjohtajaa kohtaan ja hänen johtamistavasta pidetään ja hänen koetaan olevan helposti lähestyttävä johtaja ja hyvä kuuntelija.

### **5.1.2 Johdon näkemys**

Hotellinjohtaja A kertoi haastattelussa kuinka hän on itse tietoisesti muuttanut johtamistyyliään vuoden 2013 jälkeen, jolloin tulokset olivat heikolla tasolla. Kahdessa vuodessa (2013-2015) Scandic A on onnistunut nostamaan SGS service tulosta 16 pistettä ja Voice Indexiä 187 pistettä. Vuosina 2014 ja 2015 Scandic A on palkittu Scandic Suomen eniten SGS service tulostaan nostaneena hotellina.

Hotellinjohtaja A kertoo, että tärkeimmät elementit johtamisessa hänen mielestään ovat kuunteleminen, osallistava johtaminen, avoin vuorovaikutus sekä asioiden perustelu. Hän kertoo kuinka koko Scandic A:n johtoryhmä muutti toimintaansa niin, että kaikki pienimmätkin onnistumiset haluttiin nostaa esille, työntekijöitä kehdutaan ja kannustetaan jatkuvasti, hyvät asiakaspalautteet jaetaan kaikkien kesken ja kaikki työntekijät otetaan mukaan ideointiin ja suunnitteluun, myös henkilöstövuokrauksen kautta osa-aikatöitä tekevät sekä ulkoistetut hotellisiivoojat. Johtoryhmä yhdessä luo yhtä tiimiä ja korostaa yhdessä tekemisen tärkeyttä. Tiimiläiset saavat itse ehdottaa asioita viikkopalavereihin ja koko tiimi yhdessä suunnittelee miten tuloksia voidaan vielä parantaa ja miten kiitettävälle tasolle nousseet tulokset saadaan pidettyä sillä tasolla. Hotellinjohtaja A:n mielestä hyvä yhteistyö tiimin kesken on avain parempaan asiakaspalveluun.

Omasta toiminnastaan Hotellinjohtaja A kertoo, että aina pitää antaa aikaa työntekijöille, työhuoneen oven hän pyrkii pitämään aina avoinna, puhelimen ja tietokoneen suljettuna, kun hän keskustelee työntekijöiden kanssa. Hän korostaa myös keskittymisen tärkeyttä johtamisessa. Työntekijöitä tulee kuunnella ja heidän asioihin täytyy keskittyä. Avoimen ilmapiirin ansiosta työntekijät ovat alkaneet itse esittämään ideoita toiminnan parantamiseksi. Hotellinjohtaja A kertoo, että kaikkia ideoita ei aina voida toteuttaa, mutta mitään ei saa torjua heti ja tärkeää on perustella, jos jotain ideaa ei voida viedä käytäntöön. Hotellinjohtaja A korostaa myös osastopäälliköiden tärkeää roolia kokonaisuutta ajatellen ja pitää tärkeänä, että oikeanlaiset ihmiset ovat oikeanlaisissa työtehtävissä. Tällöin kaikki voivat toimia omana itsenään, mitä hän myös pitää tärkeänä. Lopuksi Hotellinjohtaja A vielä sanoo, että huumoria ei myöskään voi unohtaa päivittäisestä johtamisesta ja sen avulla voi olla helpompikin luoda avointa ja välitöntä ilmapiiriä niin työntekijöille kuin asiakkaillekin. (Hotellinjohtaja, A. 29.6.2016.)

## 5.2 Hotelli B

Scandic B:n SGS ja Voice tulokset ovat molemmat koko konsernin parhaimmistoa, mutta niiden eteen on tehty määrätietoisesti töitä vuodesta 2013 alkaen. palveluluku on noussut kahdessa vuodessa 23 pistettä ja samoina vuosina Voice index on noussut myös 116 pistettä. Tein puhelinhaastattelun hotellinjohtajalle ja sähköpostikyselyn viidelle työntekijälle, joiden joukossa oli myös yksi osastopäällikkö.

Taulukko 2. Scandic B: Voice ja SGS Service-tulokset vuosilta 2013-2015

SCANDIC B	v. 2013 v. 2014 v. 2015		
SGS SERVICE (max 100)	76	84	89
VOICE INDEX (max 1000)	770	893	876
JOHTAJUUS (max 100)	64	82	85
AUKTORITEETTI	70	89	88
Osaa hyödyntää taitavasti työntekijöiden osaamista	74	91	92
Antaa rakentavaa palautetta työsuorituksistani	64	82	88
Viestii aktiivisesti avoimella ja mutkattomalla tavalla	70	86	88

### 5.2.1 Henkilökunnan näkemys

Scandic B:n henkilökunta on ylpeitä tekemästään työstään ja ovat todella innoissaan hyvistä SGS- ja Voice tuloksista, jotka ovat koko konsernin parhaimmistoa. He eivät vähättele saavutuksiaan vaan ylpeinä kertoivat sähköpostihaastatteluissa miten johtaminen heidän hotellissaan on muuttunut paljon viime vuosina ja miten henkilökunta on saatu sitoutettua tekemään hyvää työtä kohti yhteistä päämäärää.

Vastaukset kysyttäessä millainen heidän mielestään on Scandicin johtamistyyli: ohjaava, osallistava, vastuuttava, valmentava, avoin, helposti lähestyttävä, henkilökunnan huomioon ottava, tasapuolinen, neuvotteleva, kannustava, palkitseva, aikaansa seuraava, moderni, mukaansa ottava, oivalluttava, tietoa jakava. Vastaukset kysyttäessä millainen heidän mielestään on Scandic B:n johtamistyyli: rento, tasa-arvoinen, läsnä oleva, avoin, ihmisläheinen, helposti lähestyttävä, luottava, välittävä, oivalluttava, palkitseva, positiivinen, huomioiva, henkilökuntaan luottava, yhteisöllinen. Yhtäläisyyksiä Scandicin ja Scandic B:n johtamistyyliissä henkilökunnan näkemyksen mukaan ovat helposti lähestyttävä,



avoin ja palkitseva. Esille tulleet adjektiivit tukevat kuitenkin toisiaan ja ovat merkityksellään lähellä toisiaan. Esimerkiksi tasapuolinen ja tasa-arvoinen.

### **5.2.2 Johdon näkemys**

Scandic B:n hotellinjohtaja Hotellinjohtaja B on toiminut tehtävässään maaliskuusta 2015 asti. Jo tätä ennen hotellin johtamistyyliä oli tietoisesti muutettu edellisen hotellinjohtajan toimesta. Hotellinjohtaja B kertoo puhelinhaastattelussa (Liite 2) jatkaneensa aloitettua muutosta ja tuoneensa siihen omia toimintatapoja mukaan. Hän painottaa johtamistyyliinsään osallistamisen ja vastuuttamisen tärkeyttä sekä kuuntelua ja arvostusta.

Scandic B:n SGS service tulos vuonna 2015 oli koko konsernin paras. Tähän tulokseen Hotellinjohtaja B:n mukaan on päästy pitkäjänteisellä työllä, jossa asiakkaita kohdellaan yksilöinä ja pienetkin yksityiskohdat huomioon ottaen. Hyvät asiakaspalvelutulokset vaikuttavat taas työilmapiiriin, kannustavat yhteistyöhön, lisäävät motivaatiota ja luo henkilökunnalle kiinnostusta seurata oman työnsä tuloksia. Scandic B on remontoitu vuosina 2013-2014 ja Hotellinjohtaja B:n mukaan remontin myötä on pystytty keskittymään nimenomaan tasokkaaseen asiakaspalveluun, kun hotellin puitteet ja talotekniikka ovat kunnossa. Ennen remonttia työntekijöiden ja johdon aikaa kului liikaa asioiden korjaamiseen ja hyvittelyyn. Hotellin toimintaa on myös pyritty kehittämään asiakaspalautteiden perusteella.

Hotellinjohtaja B korostaa myös Scandicin arvojen hyödyntämistä niin johtamisessa kuin asiakaspalvelussakin ja mainitsee yhtenä tärkeänä osana vielä toisten työn arvostamisen. Hyvän osallistavan ja vastuuttavan johtamisen tunnusmerkeiksi Hotellinjohtaja B luettelee esimiehen kyvyn luopua vastuusta, kun vastuuta jaetaan eteenpäin, työntekijöiden arvostus, työntekijöiden kuunteleminen, avoin vuorovaikutus sekä työntekijöiden mukaan ottaminen jo töiden suunnitteluun eikä vain toteutukseen. Näiden avulla on helpompi sitoutua ja päästä yhteisiin tavoitteisiin, kun ne on yhdessä asetettu. Hotellinjohtaja B kertoo, että jos vastuuttaminen ei ole esimiehillä hallussa voi työntekijälle helposti tulla stressi ja käsi-tys liian isosta työkuormasta. Vastuuttamisen johtamisen haasteena hän pitää myös nykyisen tehokkaan työtahdin ja osallistamisen yhdistämistä. Hotellinjohtaja B sanoo, että osallistavasta johtamisesta tekee hyvän, jos sitä voidaan seurata ja tärkeää on muistaa, että tarkoitus ei ole vain jakaa omia töitään työntekijöille vaan kehittää ihmisiä.

Tärkeimmiksi tekijöiksi hyvän asiakaspalvelun ja hyvän johtamisen suhteen Hotellinjohtaja B nostaa arvostuksen, kuuntelemisen, vuorovaikutuksen ja palautteenannon. Päivittäisessä toiminnassa tulee keskittyä onnistumisiin ja kehua työntekijöitä. Ikävät asiat käy-

dään läpi, mutta niitä ei korosteta vaan keskitytään kaikessa positiivisuuteen ja avoimuuteen. (Hotellinjohtaja, B. 28.6.2016.)

### 5.3 Hotelli C

Scandic C:ssä on onnistuttu nostamaan tuloksia ja kahdessa vuodessa palveluluku on kasvanut 8 pistettä ja voice index jopa 232 pistettä. Tein sähköpostikyselyn hotellinjohtajalle ja työntekijöille. Työntekijöiltä sain vastauksia vain kolme, jolloin henkilökunnan näkemys tämän tutkimuksen osalta jää suppeaksi. Sähköpostikysely hotellinjohtajalle ei myöskään tuottanut toivottuja tuloksia.

Taulukko 3. Scandic C: Voice ja SGS Service-tulokset vuosilta 2013-2015

SCANDIC C			
	v. 2013	v. 2014	v. 2015
SGS SERVICE (max 100)	77	83	85
VOICE INDEX (max 1000)	721	859	953
JOHTAJUUS (max 100)	63	84	90
AUKTORITEETTI	82	88	90
Osaa hyödyntää taitavasti työntekijöiden osaamista	76	92	93
Antaa rakentavaa palautetta työsuorituksistani	47	77	80
Viestii aktiivisesti avoimella ja mutkattomalla tavalla	59	85	93

#### 5.3.1 Henkilökunnan näkemys

Scandic C:ssä henkilökunta kertoo, että heillä hyödynnetään henkilökunnan osaamista, vuorovaikutetaan avoimesti ja työpaikan ilmapiiri on avoin. Vastauksissa korostuu myös henkilökunnan sekä johdon ammattitaito. Vastauksista käy kuitenkin ilmi, että henkilökunnalla on tiedossa, että Scandicin johtamistyyliä halutaan viedä osallistavaan ja valmentavaan suuntaan, mutta kysyttäessä asiasta enemmän henkilökunnan edustajat eivät osaa asiaa avata enempää. Kaksi vastaajaa ovat sitä mieltä, että vuorovaikutus hotellissa on avointa, mutta yksi vastaaja kokee, että tiedonkulkua voisi kehittää. Kaikki vastaajat kokivat, että Scandic C:ssä toimitaan asiakaslähtöisesti ja ihmisillä on tarvittava ammattitaito siihen.

### 5.3.2 Johdon näkemys

Scandic C:n hotellinjohtaja Hotellinjohtaja C johtaa klusteria, johon kuuluu kolme hotellia. Hän kertoo sähköpostitse, että kaikissa johtamisissaan hotelleissa hän käyttää samoja metodeja, jotta SGS ja Voice tulokset on saatu nousuun. Hotellinjohtaja C kertoo, että C:ssä on tehty pitkäjänteistä työtä, jotta asiakaspalvelu on saatu kiitettävälle tasolle, mutta toteaa myös, että henkilökunta on sydämestään hyviä asiakaspalvelijoita, että enemmän on keskitytty palvelun tekniikkaan ja osaamisen kehittämiseen, kuin asenteen muutokseen.

Hotellinjohtaja C korostaa myös yhteistyön ja osastorajattomuuden merkitystä ja kertoo niiden olevan suurimmat tekijät hyviin SGS ja Voice tuloksiin. Hyviä tuloksia halutaan kuitenkin kehittää ja ylläpitää ja se onnistuu Hotellinjohtaja C:n mukaan asettamalla yhteisiä tavoitteita ja tekemällä yhdessä toimenpidesuunnitelmia ja tuloksia seuraamalla. Henkilökuntaa vastuutetaan ja osallistetaan ja ilmapiiri pyritään pitämään mahdollisimman avoimena, jossa jokainen saa olla oma itsensä. Tätä kautta Hotellinjohtaja C mukaan henkilökunta on motivoitunut ja ovat valmiita kantamaan vastuuta.

### 5.4 Yhteenveto

Kaikkien kolmen hotellin hotellinjohtajat kertovat, että heidän hotellin johtamistyyli on vastuuttava ja osallistava. Hotellinjohtajat kertovat, että Scandicin tavoitteen myötä osallistava johtaminen on pyritty tuomaan hotelleissa osaksi jokapäiväistä työtä. Kaikki tuovat myös esille, että muutos ei tapahdu nopeasti vaan vaaditaan pitkäjänteistä ja määrätietoista työtä, johon henkilökunnan ja osastopäälliköiden sitoutuminen on tärkeää. Tutkimukseen osallistuneet hotellinjohtajat korostavat myös avoimen vuorovaikutuksen merkitystä koko työyhteisössä niin johdolta työntekijöille ja toisin päin, mutta myös työntekijöiden kesken. Kaikki johtajat ovat sitä mieltä, että hyvät asiakaspalvelu tulokset ovat osaltaan seurausta henkilökunnan asenteesta, johon taas voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnilla. Kukaan hotellinjohtaja ei epäile tai myönnä henkilökunnan puutteellista informoimista osallistavasta esimiestyöstä. Kaikkien hotellinjohtajien mielestä asia on informoitu koko henkilöstölle ja henkilöstössä kaikkien tulisi jo tietää mistä on kyse.

Useimmin esille nousseet vahvuudet:

- Ammattitaito
- Avoimuus
- Tasapuolisuus
- Helposti lähestyttävä

Useimmin esille nousseet kehityskohteet:

- Tiedon kulku ja asioista informoiminen
- Vuorovaikutus
- Kuunteleminen ja ajan käyttö
- Palautteen anto

Kuvio 6: Nykyisen johtamistyylin vahvuudet ja kehityskohteet henkilökunnan mukaan (Scandic A, B ja C).

Henkilöstön vastauksissa nousee vain kaksi kertaa esille osallistavan esimiestyön merkitys hyviin tuloksiin. Asiasta kysyttäessä kaikki kyllä tietävät mistä on kyse, mutta moni toteaa asian olevan vielä melko uusi. Kaikki työntekijät ovat kuitenkin huomanneet muutoksia toiminnassa, jota pyritään viemään osallistavampaan ja vastuuttavampaan suuntaan. Muutama haastateltava toivoi vielä avoimempaa keskustelua ja tietoa asiasta. Eräs haastateltava työntekijä kertoi, että monesti voi käydä niin, että uudistuksia ja muutoksia aletaan tehdä johtotasolla ja se huomataan myös työntekijöiden keskuudessa, mutta asiasta ei ole kunnoilla informoitu eikä kerrottu mistä on kyse ja mihin sillä pyritään.

Ammattitaito nousi esille melkein kaikissa haastatteluissa ja kyselyissä. Kuvaillessaan oman hotellinsa johtamistyyliä yhdeksän vastaajaa kertoo sen olevan ammattimainen ja ammattitaitoinen. Kaikki vastaukset olivat positiivisia ja johtamistyylin kehityskohteita kysyttäessä esille nousivat kaikkien kolmen hotellin kohdalla informaation kulku sekä avoin vuorovaikutus. Vuorovaikutus nousi esille myös positiivisena asiana, mutta myös kehityskohteena. Hotellinjohtajat kertoivat hotelliensa vahvuutena olevan avoin ilmapiiri tai avoin vuorovaikutus, mutta henkilöstöltä kysyttäessä se nousi usein kehityskohteeksi. Kaksi henkilöstön edustajaa kokivat jopa, että joitakin asioita salataan heiltä ja sen tähden ilmapiiri ei tunnu niin avoimelta. Selkeäksi kehityskohteeksi kaikkien hotellien kohdalle nousi myös esimiesten kuuntelemisen taito. Osa kyselyyn vastanneista henkilökunnan edustajista kokivat, että esimies on vain näennäisesti läsnä keskustelun aikana ja tämä aiheuttaa sen tunteen, että koetaan, että esimies ei keskity eikä kuuntele työntekijää.

## 6 Tärkeimmät tulokset ja pohdintaa

Tämän tutkimuksen ja opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia henkilöstön ja johdon käsitteitä osallistavan esimiestyön vaikutuksista asiakaskokemukseen. Tavoitteena oli löytää yrityksen sisältä hyväksi todettuja toimintatapoja, joilla voidaan kehittää johtamista ja sitä kautta henkilökunnan motivaatiota ja lopuksi asiakaspalvelua. Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tärkeimmät tulokset ja kehitysehdotukset sekä tarkastellaan ja pohditaan johtopäätöksiä ja arvioidaan omaa oppimista.

Aloittaessani tämän tutkimuksen tekemisen, tavoitteena oli luoda malli tai työkalu, jota heikommin Voice ja SGS kyselyissä pärjänneet hotellit voisivat hyödyntää. Mallin tai työkalun oli tarkoitus tarjota ratkaisu haasteeseen, että miten Voice ja SGS tuloksia saadaan nostettua paremmalle tasolle. Tuloksia analysoidessa tällaista mallia ei kuitenkaan syntynyt, koska tutkimukseni osoitti, että pienillä asioilla on suuri merkitys, mutta niistä ei vielä saa luotua uutta toimintatapaa tai –mallia muiden käyttöön. Tutkimuksessa kuitenkin nousi esiin mielenkiintoisia yksityiskohtia ja toimintatapoja, joita on mahdollista hyödyntää jokapäiväisessä työssä.

### 6.1 Tärkeimmät tulokset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen tuloksilla voidaan viitata tämän työn teoriaan, joka pohjautuu transformaatioon johtajuus teoriaan. Sen lähtökohtana on saada työntekijät motivoitumaan ja voimaan hyvin työssään. Tutkimustuloksissa tulee ilmi, että työhyvinvointi ja arvostuksen kokeminen lisäävät motivaatiota ja työntekijän motivaatio on avaintekijä kun puhutaan onnistuneesta asiakaskokemuksesta. Tutkimuksen hotelleissa työhyvinvointi ja asiakas-tyytyväisyys ovat kiitettävällä tasolla ja syitä tähän ovat muun muassa osallistaminen, avoin ilmapiiri ja ammattitaitoinen johtaminen.

Tutkimustuloksissa esille noussut vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin tärkeys on mielestäni tärkeä kehityskohde. Vuorovaikutus nousi sekä henkilöstön että johdon vastauksissa esille, mutta ei pelkästään positiivisena asiana. Johto koki, että hotelleissa vuorovaikutus on hyvällä mallilla, kun taas henkilöstöstä osa oli sitä mieltä, että juuri se on yksi tärkeä kehityskohde. Kaikissa tutkimukseni hotelleissa koettiin henkilöstön ja johdon keskuudessa, että ilmapiiri ja kommunikointi on avointa, mutta kun kysyttiin tiedon kulkua, asioista informoimista ja vuorovaikutuksen merkitystä vastaukset olivatkin erilaiset. Kehityskohteiksi nousivatkin siis juuri nämä edellä mainitut asiat. Vaikka tutkimukseni hotelleissa onkin jo SGS ja Voice tulokset kiitettävällä tasolla, niin kehitysehdotukseni heille on keskittyä vuorovaikutuksen tapoihin ja informaation kulkuun.

Henkilöstön vastauksissa nousi esille myös palautteenannon tärkeys. Henkilöstö kokee todella tärkeäksi, että saavat rakentavaa palautetta esimiehiltä. Tämä koettiin tutkimuksen hotelleissa asiaksi, joka on jo hyvin toiminnassa mukana, mutta palautteen annossa täytyy kuitenkin muistaa tasapuolisuus. Näen palautteenantamisen puolin ja toisin selkeänä kehityskohteena. SGS:ssä ja Voice:ssa heikommin pärjänneet hotellit voisivat tarkastella oman hotellinsa palautteenantoa ja tarvittaessa kehittää sitä. Uskon, että sen avulla voidaan jo päästä askel eteenpäin, kun puhutaan työhyvinvoinnista ja henkilöstön arvostuksesta.

Puhuttaessa onnistuneesta vuorovaikutuksesta tai avoimesta ilmapiiristä ajatellaan niiden myötä yleensä myös informaation kulun olevan hyvällä tasolla. Näin ei välttämättä ole ja henkilöstön vastauksista juuri se nouseekin esille kehityskohteena. Tutkimustuloksia analysoidessa nousee esille vuorovaikutuksen merkitys ja haasteellisuus. Osallistava ja valmentava esimiestyö on Scandicilla otettu osaksi jokapäiväistä työtä ja se on koettu niin henkilöstön kuin johdon keskuudessa erittäin positiivisena asiana. Ilmi tulee kuitenkin se, että uudesta toimintamallista informoiminen ja kertominen on aiheuttanut sen, että vuorovaikutus koetaankin kehityskohteeksi. Uutta hyvää luodaan ja tehdään ja samalla huomataan sen myötä tulevia haasteita ja uusia kehityskohtia.

Eräs hotellinjohtaja toi esille haastattelussa, että hän on tietoisesti muuttanut omaa johtamistyyliään viime vuosien aikana. Hänen hotellissaan Voice ja SGS tulosten kehitys ollut merkittävä ja hän uskoo, että omaan johtamiseen keskittyminen on auttanut koko henkilöstöä voimaan paremmin. Hän kertoi, että oikeasti ja aidosti avoimen ilmapiirin voi luoda vain pienillä käytännön teoilla, joita ovat työhuoneen oven auki pitäminen, jotta kaikilla on olo, että johtajaa on helppo lähestyä. Työntekijän asioihin keskittyminen ja kuunteleminen on hänen mielestään myös taito, jota työntekijät arvostavat. Hän itse laittaa puhelimen ja sähköpostin pois, kun työntekijällä on asiaa ja keskittyy vain ihmiseen ja hänen asiaansa.

Pienillä teoilla on suuri merkitys ja esimiehen kyky kuunnella ja olla läsnä nousi henkilökunnan näkemyksissä myös esille. Eräs työntekijä koki, että hänen esimiehensä ei osaa kuunnella häntä eikä keskittyä hänen asiaansa. Vaikka työntekijä koki, että esimies on helposti lähestyttävä hän ei koe saavansa ääntänsä kuuluviin eikä asiaansa kerrottua, kun esimies tekee samalla muita asioita eikä keskity hänen asiaansa. Tämän myötä tärkeäksi kehityskohteeksi nousi myös kuunteleminen ja ihmiseen ja hänen asiaansa keskittyminen.

## 6.2 Arviointi

Työn tavoite muokkaantui ja lopulta hieman muuttui työn edetessä. Alunperin tavoitteena oli luoda malli hyvästä osallistavasta esimiestyöstä, millä voidaan vaikuttaa asiakaskokemukseen. Tätä mallia olisi voitu hyödyntää yrityksen heikommin pärjänneissä hotelleissa. Tutkimustuloksista ei kuitenkaan tullut ilmi niin merkittäviä asioita, että mallia olisi niiden perusteella saanut luotua. Tutkimuksen suppea otanta vaikutti varmasti myös tähän ja sen tähden tavoite muuttui työn edetessä.

Tutkimusmenetelminä käytin valmiita aineistoja, haastatteluja ja kyselyitä. Haastattelujen avulla sain ehdottomasti parempia ja kattavampia vastauksia. Jos työstä olisi halunnut laajemman ja tuloksista relevanttimmat olisi ehdottomasti mukaan pitänyt ottaa useampi hotelli ja toteuttaa kaikki kyselytkin haastatteluina. Puhelinhaastattelun koin hyödylliseksi ja aikaa säästäväksi tavaksi tehdä tutkimusta. Kaikilta tutkimukseen osallistujilta en kuitenkaan haastattelua saanut ja sähköpostivastaukset jäivät osaltaan suppeiksi. Tutkimuksen ajankohta olisi pitänyt suunnitella vielä paremmin, jotta tutkimuksen valmistuttua yritykselle olisi ollut enemmän hyötyä ja mahdollisuus ottaa kehitysehdotuksia käyttöön ja vaikuttaa niillä jo seuraaviin tutkimustuloksiin. Työn tulokset ja kehitysehdotukset olisivat näin ollen voineet olleet relevanttimmat.

Valmis aineisto oli hyödyllinen ja helppo tulkita. Sain tarvittavat aineistot yrityksestä ja luvan käyttää niitä osana tutkimustani. Valmiin aineiston analysointi ja sopivien hotellien löytäminen mukaan tutkimukseen oli todella mielenkiintoista. Omat odotukseni tutkimustulosten suhteen olivat korkealla, mutta tutkimuksen edetessä huomasin, että haastatteluis- ja kyselyissä toistuivat samat asiat ja mitään kovin uutta näkökulmaa asiaan ei enää löytänyt. Kuten jo aiemmin totesin, että laajempi otanta olisi voinut antaa syvemmän kuvan aiheesta. Tässä työssä saturaatiopistettä ei saavutettu, koska uudet haastattelut olisivat voineet tuoda kehittämistehtävän kannalta oleellista uutta tietoa. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 111)

Jatkotutkimuksen kannalta oleellista olisi tehdä tutkimuksesta syvällisempi ja tutkimuksen ajankohta on mielestäni myös tärkeä. Voice-tulokset valmistuvat aina vuoden lopulla ja tammikuussa valmistuu koko edeltävän vuoden SGS-tulos. Jos tutkimuksen saisi ajoitettua vuoden ensimmäiselle puoliskolle, voisi siitä olla hyötyä hotelleille vielä saman vuoden toimintaa ajatellen. Omassa työssäni aikataulu hieman venyi ja sen tähden tulokset ja johtopäätökset eivät välttämättä ole enää relevantteja. Tutkimuksen tulokset esitellään ensin kohde yrityksen henkilöstöjohtajalle ja tämän jälkeen hotellinjohtajille. Esittelyssä

painotetaan esille nousseita kehityskohteita ja eroja henkilöstön ja johdon käsityksissä, kun puhutaan osallistavasta johtamisesta ja sen vaikutuksesta asiakaskokemukseen.

### 6.3 Oma oppiminen

Tämän opinnäytetyön työstäminen alkoi keväällä 2016. Omana tahtotilani oli tutkia osallistavaa johtamista ja pyysin aiheeseeni näkemystä Scandic Suomen henkilöstöjohtaja Riikka Mattilalta. Yhdessä mietimme aihetta ja päädyimme tutkimaan SGS ja Voice tuloksia ja niiden välistä yhteyttä asiakaskokemuksen näkökulmasta. Aloitin työni tutkimalla valmiita aineistoja (SGS ja Voice) ja valitsin tutkimukseen mukaan neljä hotellia. Suurimman osan haastatteluista ja kyselyistä tein kesällä 2016. Työn etenemiseen tuli neljän kuukauden tauko Dubaissa tehdyn vaihto-opiskelun takia ja tästä syystä osa kyselyistä on tehty alkuvuodesta 2017. Talvella 2017 jätin tutkimuksesta pois yhden hotellin ja lopullisessa tutkimuksessa on mukana vain kolme hotellia.

Työn edetessä olen oppinut paljon asiakaskokemuksen luomisesta, valmentavasta johtamisesta ja coachingista. Moni asia, joita olen ravintolatoimenpäällikön työssäni toteuttanut on saanut teoriaa tuekseen. Luulin tietäväni jo valmiiksi paljon osallistavasta johtamisesta ja coachingista. Työn edetessä huomasin tietämykseni olevan hyvin pintapuolista, enkä ymmärtänyt asiayhteyksiä kovinkaan hyvin. Dubaissa opiskelin palveluiden johtamista (The Servi Operation Management) ja sieltä tutuksi tuli muun muassa Service profit chain. Moni asia on saanut tämän opinnäytetyön myötä paremman teoriapohjan ja sitä kautta kokonaisuuden ymmärtäminen ja asioiden vaikutus toisiinsa on tullut selvemmäksi.

Minulla oli jo valmiiksi paljon taustatietoa Scandicista ja Scandicin johtamistyylistä. Työn edetessä koin haasteelliseksi löytää jo olemassa olevalle tiedolle lähteet. Henkilöstöjohtajan ja aluejohtajan haastattelujen avulla sain vahvistusta näkemyksilleni ja samalla lähteet kirjoittamalleni taustatiedolle. Koin erittäin mielenkiintoiseksi ja hyödylliseksi tehdä opinnäytetyöni yritykseen, jossa työskentelen. Opinnäytetyön teoriaosuuden työstö tarjosi minulle mahdollisuuden perehtyä alan kirjallisuuteen ja artikkeleihin ja saada sitä kautta tärkeää tietoa käytännön työtäni ajatellen. Ennakko-oletuksena minulla oli, että haastatteluiden ja kyselyiden perusteella löydän helposti vastaukset siihen, miksi toisissa hotelleissa työhyvinvointi ja asiakastyytyväisyys ovat kiitettävällä tasolla ja mitä taas heikommin pärjänneissä yksiköissä voitaisiin tehdä toisin, jotta tulokset saataisiin positiivisesti kehittymään. Tämä oli oma subjektiivinen näkemykseni asiaan, joka johtui varmasti pitkstä esimieskokemuksesta sekä kohde yrityksessä työskentelystä.



Olin melkein koko viime vuoden pois työelämästä opintovapaalla. Osallistava esimiestyö ja coaching oli kirjattu Scandicin Business plan tavoitteeksi vuodelle 2016. Ehdin alkuvuodesta 2016 olla mukana aiheeseen liittyvissä esimieskoulutuksissa, mutta opintovapaalle lähtiessäni aihe oli vielä melko uusi ja sitä oli vasta aloitettu työstämään yrityksessämme. Tammikuussa 2017, kun palasin töihin Scandicille oli ilahduttavaa huomata, että osallistava esimiestyö on tullut osaksi hotellien arkea, mutta se näkyy ja toteutuu myös projekteissa ja yrityksen tukitoiminnoissa. Ihmisiä halutaan vastuuttaa ja osallistaa ja etsiä kaikista vahvuuksia, joita voitaisiin enemmän vielä vahvistaa. Huomaan, että tavoitteeseen on osaltaan päästy, mutta se vaatii pitkäjänteistä työtä ja esimiehiltä halua oppia ja kehittyä.

#### **6.4 Johtopäätökset**

Työn tavoitteena oli löytää johtamisesta syitä hyvälle asiakaspalvelukokemuksille. Tutkimustuloksista ei ennakko-odotuksista huolimatta löytynyt mitään yllättävää tai uutta. Henkilöstön ja johdon välinen vuorovaikutus ja tiedon kulku ovat asioita, jotka on monissa yrityksissä koettu kehityskohteiksi vuosi toisensa jälkeen. Laajempi tutkimus olisi voinut tuoda lisää näkökulmia aiheeseen ja vertailu heikompien ja vahvojen yksiköiden välillä olisi voinut tuoda uudenlaista näkökulmaa. Omat odotukset tutkimustuloksista olivat korkealla ja tuloksia analysoidessa oli tärkeää tiedostaa, että pienilläkin asioilla voidaan parantaa johtajuutta, työhyvinvointia ja motivaatiota.

Kun mietitään SGS ja Voice tuloksia ja niiden parantamista, nousevat tämän tutkimuksen myötä esille varmasti monille esimiehille tutut ja yksinkertaiset asiat: palautteen anto, vuorovaikutus, tiedon kulku ja tasapuolisuus. Kiireisessä arjessa nämä yksinkertaiset asiat voivat kuitenkin olla niitä, jotka helpoiten unohtuvat ja ne nousevat esille huonoina Voice tuloksina. Palautteen anto molempiin suuntiin on siis tärkeää, mutta vaaditaan avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, että henkilöstö uskaltaa antaa rakentavaa palautetta esimiehille. Pelkkä avoin ilmapiiri ei vielä tarkoita luottamuksellista ilmapiiriä ja pelkkä hyvä vuorovaikutus ei vielä tarkoita hyvää tiedon kulkua. Tiedonkulun parantamiseksi voi kysyä vinkkejä työntekijöiltä, jotka monesti kokevat tiedonkulun työpaikalla haasteeksi. Tällöin saadaan johtajuuteen mukaan myös osallistavaa vaikutusta ja samalla yhdessä tekemistä ja ongelman ratkaisua.

Työssäni nousevat esille henkilöstön työhyvinvointi ja motivaatio. Ilman niitä on vaikeaa luoda hyviä asiakaskokemuksia. Transformationalisen johtajuusteorian mukaan juuri nämä tekijät ovat tärkeitä ja työssäni ne linkittyvät Service profit chain –malliin. Kaikki lähtee siis henkilöstöstä. Henkilökuntaa arvostamalla ja motivoimalla voidaan päästä hyviin asiakaskokemuksiin. Ilman hyviä asiakaskokemuksia on pitkällä tähtäimellä vaikea luoda

kannattavaa yritystoimintaa. Tämä on asia jonka jokaisen esimiehen tulisi tiedostaa ja siihen tulisi panostaa päivittäisessä johtamisessa. Esimiehenä olo vaatii paljon ymmärrystä monista eri asioista, mutta moni asia pohjautuu toisen ihmisen arvostukseen ja avoimeen vuorovaikutukseen. Hektisessä arjessa, joka monesti täyttyy yllättävistä tilanteista ja haasteista olisi tärkeää muista oma rooli esimiehenä. Onneksi esimiehenä voi koko ajan oppia uutta ja oppia myös virheistä. Henkilökunnan hyvinvointi takaa yleensä esimiehillekin paremman työhyvinvoinnin ja stressittömämmän arjen. Hyvinvoiva työntekijä palvelee asiakkaita paremmin ja asiakaskokemukset ovat positiivisia. Tällä tavoin kassavirta ja suosittelevuuskin yleensä kasvaa ja esimies voi myös osaltaan kokea olevansa onnistunut tehtävässään

## Lähteet

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja Coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma Oy.

Connor, M. & Pokora, J. 2012. Coaching & Mentoring at work: Developing Effective Practice. UK by Bell & Bain Ltd, Glasgow.

Fischer, M & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum Pro. Vantaa.

HAMK 2016. Hämeen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen. YAMK opinnäytetyö. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/106188/Virkkunen\\_Terhi.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/106188/Virkkunen_Terhi.pdf?sequence=1) . Luettu: 15.2.2017.

Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Otava. Helsinki.

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2017. Valmis aineisto. Luettavissa: <https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Valmis-aineisto> . Luettu 15.3.2017.

Kielijelppi 2017. Vuorovaikutus – puhumista ja kuuntelemista. Luettavissa: <http://kielijelppi.virtamieli.fi/puheviestinta/vuorovaikutus-puhumista-ja-kuuntelemista>. Luettu 15.4.2017.

Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö: Prosessoivan johtamisen opas. Innotiimi Oy.

Lashley, Conrad, 2001. Empowerment: HR Strategies for Service Excellence.

Laurea 2017. Matkalla johtajuuteen. Luettavissa: <https://www.laurea.fi/dokumentit/Documents/50.%20Sinkko%20Matkalla%20johtajuuteen.pdf>. Luettu 28.4.2017.

Lawler, Erward E, III Mohrman, Susan Albers & Ledford, Gerald E, Jr. 1995. Creating high performance organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Aspectum.

Mattila, R. 11.7.2016. Henkilöstöjohtaja. Scandic Hotels Oy. Haastattelu. Helsinki.

Novetos 2017. Miten toimit valmentavana esimiehenä? Opas valmentavana johtamiseen. Luettavissa: <http://www.novetos.fi/opaat/miten-toimit-valmentavana-esimiehenä-valmentava-johtaminen-lyhyesti/> . Luettu: 3.4.2017.

Northouse, P. 2016. Leadership: theory and practice, seventh edition. SAGE. USA.  
Oppivatiimi 2017. Avaimia kollektiiviseen osaamiseen. Luettavissa: <http://oppivatiimi.blogspot.se/p/tiimocoaching.html#!/p/tiimocoaching.html> .  
Luettu: 13.3.2017.

Questback 2017. Maailma asiakkaasi silmin: Johtajan opas asiakaskokemusten mittaamiseen ja tiedon hyödyntämiseen. Luettavissa: <https://www.questback.com/fi/resource/maailma-asiakkaasi-silmin> . Luettu: 16.4.2017.

Ristinkangas, M-R & Ristinkangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro Oy.

Ristikangas, M-R & Grunbaum L. 2014. Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. Talentum. Viro.

Scandic 2017. Scandic Hotels Oy. Intranet. Luettu: 15.4.2017.

Service Management; Operations, Strategy, Information Technology, 2014, Fitzsimmons James A., Fitzsimmons Mona J., Bordoloi Sanjeev K.  
Skjäl, C. 16.2.2017. Aluejohtaja. Scandic Hotels Oy. Haastattelu. Helsinki.

Talouselämä 2011. Järjestöjä on johdettava paremmin. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/tebatti/jarjestoja-on-johdettava-paremmin-3386120>  
Luettu: 11.3.2017.

Tampereen yliopisto 2007. Henkilöstön osallistaminen palkkajärjestelmän uudistuksessa – case Finlayson Oy. Pro gradu –tutkielma. Luettavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94221/gradu01598.pdf?sequence> . Luettu: 10.1.2017.

Tampereen yliopisto 2013. Transformationaalinen johtajuus ja työn imu: työn voimavarojen välittävä rooli. Psykologian Pro gradu –tutkielma. Luettavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84310/gradu06514.pdf?sequence=1> . Luettu 30.1.2017.

The Huffington Post 2016. Are You An Empowering Leader? Luettavissa:  
[http://www.huffingtonpost.com/bill-george/are-you-an-empowering-leader\\_b\\_8250680.html](http://www.huffingtonpost.com/bill-george/are-you-an-empowering-leader_b_8250680.html) .  
Luettu: 12.2.2017.

Transformationaalinen johtajuus muutoksessa 2011. Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. Luettavissa: [http://lta.hse.fi/2011/1/lta\\_2011\\_01\\_a4.pdf](http://lta.hse.fi/2011/1/lta_2011_01_a4.pdf) . Luettu 1.4.2017.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Hansaprint Oy. Vantaa.

## Liitteet

### Liite 1.

HAASTATTELU 29.6.2016 / Hotellinjohtaja A, Scandic A

1. Kuka olet ja millainen ammatillinen ja koulutuksellinen tausta sinulla on?
2. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä työtehtävässäsi?
3. Mitä haluat kertoa Scandic A:n SGS service tuloksesta (v. 2015 85) ja miten tuohon tulokseen on päästy?
4. Mitä toimenpiteitä on tehty vuodesta 2013 alkaen, kun tulos on ollut 69?
5. Miten henkilökunta on saatu mukaan tekemään hyvää asiakaspalvelua?
6. Miten hotellin johtoryhmä on ollut esimerkkinä ja mukana toteutuksessa?
7. Mihin kaikkeen hyvällä asiakaspalvelulla voi mielestäsi vaikuttaa työyhteisössä?
8. Mitä haluat kertoa Scandic A:n Voice-tuloksista (v. 2015 854) ja miten tuohon tulokseen on päästy?
9. Onko johtamistyyliä tietoisesti muutettu vuodesta 2013 alkaen?
10. Mitä muutoksia on tehty?
11. Mitkä ovat mielestäsi hyvän osallistavan ja vastuuttavan johtamisen tunnusmerkkejä?
12. Uskotko, että hyvän johtamisen avulla voidaan saavuttaa myös parempia asiakaspalvelukokemuksia?
13. Mitä muuta haluaisit kertoa Scandic A:n tavasta johtaa työntekijöitä ja palvella asiakkaita?

#### SCANDIC A

	v. 2013	v. 2014	v. 2015
SGS SERVICE (max 100)	69	79	85
VOICE INDEX (max 1000)	667	745	854
JOHTAJUUS (max 100)	64	69	78
AUKTORITEETTI	63	79	94
Osaa hyödyntää taitavasti työntekijöiden osaamista	63	65	94
Antaa rakentavaa palautetta työsuorituksistani	63	82	94
Viestii aktiivisesti avoimella ja mutkattomalla tavalla	69	94	75

## Liite 2.

### HAASTATTELU 28.6.2016 / Hotellinjohtaja B, Scandic B

1. Kuka olet ja millainen ammatillinen ja koulutuksellinen tausta sinulle on?
2. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä työtehtävässäsi?
3. Mitä haluat kertoa Scandic B:n SGS service tuloksesta (v. 2015 89) ja miten tuohon tulokseen on päästy?
4. Mitä toimenpiteitä on tehty vuodesta 2013 alkaen, kun tulos on ollut 76?
5. Miten henkilökunta on saatu mukaan tekemään hyvää asiakaspalvelua?
6. Miten hotellin johtoryhmä on ollut esimerkkinä ja mukana toteutuksessa?
7. Mihin kaikkeen hyvällä asiakaspalvelulla voi mielestäsi vaikuttaa työyhteisössä?
8. Mitä haluat kertoa Scandic B:n Voice-tuloksista (v. 2015 876) ja miten tuohon tulokseen on päästy?
9. Onko johtamistyyliä tietoisesti muutettu vuodesta 2013 alkaen?
10. Mitä muutoksia on tehty?
11. Mitkä ovat mielestäsi hyvän osallistavan ja vastuuttavan johtamisen tunnusmerkkejä?
12. Uskotko, että hyvän johtamisen avulla voidaan saavuttaa myös parempia asiakaspalvelukokemuksia?
13. Mitä muuta haluaisit kertoa Scandic B:n tavasta johtaa työntekijöitä ja palvella asiakkaita?

### SCANDIC B

	v. 2013	v. 2014	v. 2015
SGS SERVICE (max 100)	76	84	89
VOICE INDEX (max 1000)	770	893	876
JOHTAJUUS (max 100)	64	82	85
AUKTORITEETTI	70	89	88
Osaa hyödyntää taitavasti työntekijöiden osaamista	74	91	92
Antaa rakentavaa palautetta työsuorituksistani	64	82	88
Viestii aktiivisesti avoimella ja mutkattomalla tavalla	70	86	88

### Liite 3

#### SÄHKÖPOSTI KYSELY 10.8.2017 / Hotellinjohtaja C, Scandic C

1. Kuka olet ja millainen ammatillinen ja koulutuksellinen tausta sinulla on?
2. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä työtehtävässäsi?
3. Kerro muutamalla sanalla minkälainen hotelli Scandic C on ja kuinka paljon on henkilökuntaa ja minkälainen jory hotellissanne on.
4. Mitä haluat kertoa Scandic C:n SGS service tuloksesta (v. 2015 85) ja miten tuohon tulokseen on päästy?
5. Mitä toimenpiteitä on tehty vuodesta 2013 alkaen, kun tulos on ollut 77?
6. Miten henkilökunta on saatu mukaan tekemään hyvää asiakaspalvelua?
7. Miten hotellin johtoryhmä on ollut esimerkkinä ja mukana toteutuksessa?
8. Mihin kaikkeen hyvällä asiakaspalvelulla voi mielestäsi vaikuttaa työyhteisössä?
9. Mitä haluat kertoa Scandic C:n Voice-tuloksista (v. 2015 953, suomen paras!) ja miten tuohon tulokseen on päästy?
10. Onko johtamistyyliä tietoisesti muutettu vuodesta 2013 alkaen?
11. Mitkä ovat mielestäsi hyvän osallistavan ja vastuuttavan johtamisen tunnusmerkkejä?
12. Mitä muuta haluaisit kertoa Scandic C:n tavasta johtaa työntekijöitä ja palvella asiakkaita?

#### SCANDIC C

	v. 2013	v. 2014	v. 2015
SGS SERVICE (max 100)	77	83	85
VOICE INDEX (max 1000)	721	859	953
JOHTAJUUS (max 100)	63	84	90
AUKTORITEETTI	82	88	90
Osaa hyödyntää taitavasti työntekijöiden osaamista	76	92	93
Antaa rakentavaa palautetta työsuorituksistani	47	77	80
Viestii aktiivisesti avoimella ja mutkattomalla tavalla	59	85	93



## Liite 4

### HAASTATTELU / KYSELY HENKILÖSTÖLLE

1. Hotelli jossa työskentelet?
2. Kuka olet ja millainen ammatillinen ja koulutuksellinen tausta sinulla on?
3. Missä työtehtävässä toimit ja kuinka kauan olet toiminut siinä?
4. Kuvaile Scandicin johtamistyyliä niin kuin sinä koet sen?
5. Minkälaisia muutoksia Scandicin johtamistyyliin on mielestäsi tapahtunut viimeisten vuosien aikana?
6. Teillä on sekä Voice ja SGS service tulos Scandic Suomen parhaimmistoa. Kerro omin sanoin mitä ajattelet siitä ja miten noihin tuloksiin on päästy?
7. Mistä mielestäsi johtuu, että molemmilla mittareilla mitattuna tulokset ovat kiitettävällä tasolla?
8. Miten uskot johtamisen vaikuttavan asiakaspalvelun laatuun teidän hotellissanne?
9. Miten hotellissanne toteutetaan hyvää asiakaspalvelua?
10. Miten hotellinne johtoryhmä on ollut esimerkkinä ja mukana toteutuksessa?
11. Mihin kaikkeen hyvällä asiakaspalvelulla voi mielestäsi vaikuttaa teidän työyhteisössä?
12. Mikä mielestäsi luo hyvää työilmapiiriä teidän työyhteisössä?
13. Miten hyvä työilmapiiri on mahdollista säilyttää?
14. Mitkä ovat mielestäsi hyvän johtamisen tunnusmerkkejä, joita teillä toteutetaan?
15. Mitkä ovat mielestäsi esimiestesi tärkeimmät tehtävät johtaessaan teidän tiimiä?
16. Miten kuvailisit palautteen antoa hotellissanne?
17. Miten kuvailisit vuorovaikutusta hotellissanne?
18. Mitä mielestäsi on osallistava johtaminen teidän hotellissanne?
19. Onko sinulla kokemuksia mikä osallistavassa johtamisessa voi mennä pieleen, kerro esimerkki?
20. Kuvaile kolmella sanalla hotellinne johtamista?